

HEC MONTRÉAL

**La structuration de la stratégie dans le contexte de l'industrie de la
construction : le cas ABC Excavation sous la loupe de l'ethnographie**

par

Guillaume Duchesne

**Sciences de la gestion
(Option stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Jun 2019

© Guillaume Duchesne, 2019

Résumé

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment se structure la stratégie dans une entreprise spécialisée en bordures et trottoirs. Pour ce faire, nous mobilisons le cadre conceptuel de la *stratégie comme pratique* pour répondre à la question suivante : *comment les dirigeants, les travailleurs et les acteurs de l'environnement contribuent-ils à la structuration de la stratégie dans une entreprise spécialisée dans la construction de trottoirs?* Nous avons utilisé trois outils méthodologiques, dont l'autoethnographie, basée sur 17 mois de participation dans une entreprise de ce secteur d'affaires. Des entrevues semi-dirigées nous ont permis de mieux cerner les motifs derrière l'action des dirigeants, tout comme notre journal de bord a permis de dégager certains éléments incontournables chez les travailleurs. Grâce à notre immersion sur le terrain, nous avons fait le choix d'utiliser un angle d'analyse fondée sur la culture impliquant les artefacts, les valeurs, les croyances ainsi que l'archétype du fondateur de l'entreprise. De plus, l'historique de l'entreprise permet de contextualiser ces éléments. Notre analyse nous a permis de voir que les entrepreneurs observés appliquaient surtout des tactiques stratégiques, basées sur les opérations, sans nécessairement faire de la stratégie d'entreprise dans le sens classique du terme. Pour répondre à notre question de recherche, nous affirmons que la stratégie serait issue d'une « négociation implicite et constante » entre les valeurs et les croyances des travailleurs et celles des entrepreneurs. Plus largement, les conjonctures industrielles ont aussi un impact sur la structuration de la stratégie dans ces entreprises bien que cela doit être considéré sur un horizon temporel plus large. Le mémoire fait aussi état de réflexions quant à l'importance des recherches dans le secteur de la construction et, plus spécifiquement, en ce qui concerne les ressources humaines et le développement organisationnel pour mieux comprendre la structuration de la stratégie.

Mots clés : Stratégie d'entreprise, industrie de la construction du Québec, ethnographie, culture d'entreprise, stratégie comme pratique, analyse culturelle, autoethnographie, bordures et trottoirs, développement organisationnel, management de la construction

Table des matières

Résumé.....	iv
Table des matières.....	v
Liste des figures	ix
Liste des tableaux.....	ix
Remerciements.....	xi
Introduction.....	11
1. L'évolution du management stratégique en général et dans l'industrie de la construction	15
1.1 La stratégie comme processus formel et rationnel	18
1.2 La stratégie comme pratique : un processus culturel et identitaire.....	28
Conclusion de la section portant sur la stratégie.....	29
2. Ethnographie, culture et construction.....	30
Conclusion de la section portant sur l'ethnographie.....	35
3. Collusion et corruption dans l'industrie québécoise de la construction.....	36
Conclusion sur la collusion et la corruption dans l'industrie de la construction	44
Conclusion du premier chapitre	44
Chapitre 2 Problématique et question de recherche.....	47
Chapitre 3 Cadre d'analyse.....	55
3.1 La stratégie comme pratique	55
3.2 Concepts utilisés.....	56
3.2.1 La communauté de pratiques	57
3.2.2 La pratique	58
3.2.3 Le site de connaissances [Site of knowing].....	59
3.2.4 Les spécifications culturelles.....	60
Conclusion.....	63
Chapitre 4 Méthodologie.....	65
Introduction	65
4.1 Stratégie de recherche.....	65
4.1.1 Pourquoi l'approche qualitative? Entre croyances et perspectives.....	66

4.1.2 L'objet de l'étude : Une entreprise de construction de bordures et de trottoirs	67
4.1.3 L'étude de cas : description de la reconstruction d'une entreprise.....	69
4.2 Unités d'analyse et collecte de données	72
4.2.1 Les trois unités d'analyse	72
4.2.2 Outils de collecte de données	72
4.2.2.1 L'entrevue autoethnographique (l'entreprise via les travailleurs).....	72
4.3 Le codage des données et la méthode d'analyse	78
4.3.1 Codage exploratoire.....	78
4.3.2 La construction d'un archétype	79
4.3.3 La méthode des artéfacts culturels	80
4.3.4 La méthode [SVS] : croyances et valeurs.....	82
Conclusion.....	85
Chapitre 5 Analyse.....	86
Partie 1 : Excavation ABC, 45 années d'histoires familiales et managériales au sein de l'univers de la construction	86
Introduction	86
ABC, entre histoires familiales et pratiques incrémentales.....	87
1-5.1 Les débuts d'une famille de bâtisseurs	87
1-5.2 Les principaux acteurs.....	89
1-5.3 La fracture interne	91
1-5.4 Un marché en consolidation.....	92
1-5.5 Le marché de la main-d'œuvre	93
1-5.6 L'éléphant dans la pièce : le crime organisé/ant.....	95
1-5.7 La dure réalité d'un sous-traitant en construction	99
Conclusion : le repli stratégique d'un secteur aux possibilités limitées	100
Partie 2 : L'activité stratégique via la culture des dirigeants	102
L'archétype : De l'histoire aux mythes.....	103
2-1 Alain Lemieux, l'archétype du gestionnaire fondateur.....	103
2-1.1 Le fort caractère : Impulsif, têtu et autoritaire	104
2-1.2 L'apprentissage pratique : Pas formateur, débrouillard et oriente sa relève .	105

2-1.3 Une forte présence : Présence décisionnelle très forte et peu de confiance .	107
2-1.4 Un investisseur frileux.....	108
2-1.5 Conclusion partielle.....	109
2-2 Les artefacts culturels identifiables dans les récits des dirigeants	110
2-2.1 La machine à bordures	111
2-2.2 Les actions votantes.....	113
2-2.3 Conclusion partielle.....	115
2-3 Les croyances et valeurs.....	116
2-3.1 L'autonomie ou la sécurité?	120
2-3.2 La conformité et tradition.....	121
2-3.3 Le pouvoir	122
Conclusion de la section culturelle des dirigeants.....	123
Partie 3 : L'activité stratégique via la culture des travailleurs	126
3-1 Les artefacts culturels chez les travailleurs.....	126
3-1.1 La ceinture de menuisier : Accessoire stratégique au cœur des opérations de groupe	126
3-1.2 La fabrication de trottoirs, un processus d'équipe en deux grandes étapes..	127
3-1.3 Le leader d'équipe : celui qui « Call la shot ».....	129
3-1.4 Les cartes de compétence : Devenir membre de l'industrie et de l'entreprise	132
3-1.5 Conclusion partielle.....	137
3-2 Les croyances et les valeurs des équipes de travail.....	137
3-2.1 Les différences observables entre les diverses équipes	138
3-2.2 L'équipe de Jean.....	139
3-2.3 L'équipe de Charles	142
3-2.4 L'équipe de Gilles	146
Conclusion.....	152
Partie 4 : L'activité stratégique via une industrie gangrenée par la mafia sicilienne, la collusion et la corruption.....	154
4-1. Introduction	154

4-2 Le premier artéfact, le café <i>Consenza</i> : QG de la main obscure de l'économie en construction	155
4-3. Le cœur du système : au-delà du crime organisé, une industrie basée sur le crime organisant	159
4-3.1 Le crime organisant.....	159
4-4. Le deuxième artéfact : le <i>Touch</i> , le bateau des privilégiés	160
4-4.1 Conclusion partielle.....	164
4-5. Conclusion	164
Chapitre 6 : Discussion	167
6.1 Les caractéristiques structurant la stratégie : les piliers du triangle d'airain	168
6.1.1 Les pratiques des dirigeants.....	168
6.1.2 Les pratiques des travailleurs	171
6.1.3 Les pratiques industrielles	174
6.2 La structuration de la stratégie	175
6.3 Conclusion.....	179
Conclusion	181
Bibliographie.....	185
Annexes.....	i
Annexe A : Guide d'entrevue des dirigeants	i
Annexe B : Guide d'entrevue des contremaîtres.....	v
Annexe C : Guide d'entrevue du directeur général de XYZ.....	vi
Annexe D : Guide d'entrevue haut fonctionnaire CCQ.....	vii
Annexe E : fiche d'évaluation des employés	viii
Annexe F : Tableau de codage schwartzien	ix

Liste des figures

Figure 1 : lien entre les stratégies d'opérations et les stratégies d'entreprises	20
Figure 2 : création d'un archétype via une grille cognitive.....	63
Figure 3 : cadre théorique: la perspective de la pratique.....	64
Figure 4 : liste des participants et entreprises : description et temps d'entrevue.....	71
Figure 5 : modèle des relations entre les valeurs de base.....	84
Figure 6 : évolution de la consolidation.....	92
Figure 7 : propriété de la culture des gestionnaires ABC.....	110
Figure 8 : boussole des valeurs de Schwartz	119
Figure 9 : propriété de la culture des gestionnaires ABC.....	124
Figure 10 : triangle d'airain de la structuration de la stratégie	167

Liste des tableaux

Tableau 1 : représentation graphique du résultat des entrevues	21
Tableau 2 : cycle de vie d'un projet de construction public	39
Tableau 3 : exemple thèmes abordés.....	79
Tableau 4 : valeurs et Items.....	83
Tableau 5 : les entreprises se partageant les contrats publics	98
Tableau 6 : thèmes abordés lors des entrevues	103
Tableau 7 : grille d'analyse sémantique machine à bordure	111
Tableau 8 : analyse des valeurs de bases chez les dirigeants.....	117
Tableau 9 : signification coffreur	127
Tableau 10 : relation entre les dix valeurs de base	138
Tableau 11 : valeurs analysées en fonction du tableau de Schwartz	139
Tableau 12 : personnes ayant séjourné sur le Touch	161
Tableau 13 : fiche d'évaluation des employés.....	viii
Tableau 14 : illustration de la liste de codage	ix

Remerciements

Ce mémoire est pour moi la consécration de dix années d'études postsecondaires durant lesquelles plusieurs échecs ont forgé mon parcours. En l'occurrence, la première personne que je me dois de remercier est ce jeune homme un peu perdu, ayant pris la décision de retourner sur les bancs d'école en 2009. Dix ans plus tard, cette fougue naïve semble avoir laissé la place à une rationalité délimitée par de nouvelles responsabilités. Bien qu'aujourd'hui ces responsabilités ont une influence significative sur mes actions, lors des innombrables moments où j'ai pensé laisser tomber ce mémoire par désespoir, par ennui, ou encore par sentiment d'incompétence, l'image de ce jeune homme me redonnait foi en mes capacités.

Bien entendu, je dois également remercier ma conjointe pour sa patience constante face à mes nombreuses angoisses. Rédiger un mémoire dans une situation de parentalité demande des sacrifices conjoints et je lui en serai éternellement reconnaissant.

À ma grand-mère, celle qui m'a tant donné tout au long de ma vie, celle qui ne comptais jamais lorsqu'il s'agissait d'expériences scolaires, mais surtout, celle qui a cru en moi lorsque j'ai décidé d'effectuer mon retour aux études. Merci et bonne lecture.

À mes parents, qui m'ont initié aux travaux manuels dès ma petite enfance. Un enseignement bien anodin, mais si gratifiant et libérateur.

À ma directrice, Linda, pour sa patience, son temps et ses nombreuses recommandations. Merci d'avoir cru en moi et d'avoir continué à me superviser malgré mon comportement parfois bipolaire et distant.

À mon fils et son/sa cadet(te) qui fera prochainement son entrée au monde. Merci de me faire comprendre l'étendue de mon ignorance. Merci d'exister.

Introduction

Alors que les tendances économiques actuelles nous conduisent vers un monde de plus en plus moderne, il existe un secteur qui résiste depuis longtemps aux dernières avancées technologiques. Il s'agit du secteur de la construction qui n'a jamais réellement connu de révolution majeure. Les matériaux, les outils et la complexité des projets ont évolué, mais la productivité connaît peu d'amélioration. Pour la majorité des projets, l'humain y est encore indispensable. Différentes techniques sont importées pour briser cette dépendance à la main d'œuvre, comme l'usinage et la mécanisation, mais celles-ci sont loin de permettre aux entreprises d'augmenter significativement leurs parts de marché (CMHI 2016). Bien que ce secteur fasse office de petit village Gaulois, toujours résistant au moindre changement, il ne faut pas croire que la nature du produit en soit l'unique responsable.

De plus, l'adage populaire selon lequel l'être humain serait corruptible trouve chaussure à son pied dans cette industrie. C'est d'ailleurs cet aspect qui nous a interpellé avant de débiter notre recherche, alors que la Commission Charbonneau remuait les principaux acteurs de ce secteur (Charbonneau France 2015). Nous avons donc approché une entreprise spécialisée en bordures et trottoirs pour mieux comprendre les défis de ce secteur et, pour ce faire, nous nous y sommes engagé à titre de travailleur. Nous avons rapidement compris que l'industrie était peu conventionnelle et que notre approche devait s'en inspirer. D'ailleurs, les circonstances ont fait que nous arrivions à un moment fatidique de l'entreprise : sa vente. Nous avons donc transité entre deux, voire trois entreprises¹, l'employeur demeurant le même.

Cette première expérience sur le terrain nous a orienté vers une position non orthodoxe de la stratégie, celle de la *Stratégie comme pratique*. Dans la revue de littérature, nous explorerons d'abord les études liées au management stratégique dans l'industrie de la construction. Cela nous permettra de voir en quoi consiste la gestion des opérations de production ainsi que les processus tactiques, parmi lesquels nous

¹ Au moment de rédiger ces lignes, un acheteur s'est porté acquéreur de tous les actifs du groupe qui avait auparavant fait l'acquisition de la première entreprise au sein de laquelle nous avons travaillé.

considérerons le rôle des ressources humaines et du développement organisationnel. Nous ferons aussi un rapide survol des études ethnographiques ayant été appliquées à ce secteur et conclurons en décortiquant les sections traitant du marché des trottoirs dans le rapport de la Commission Charbonneau. Nous verrons ensuite ce qu'est la stratégie comme pratique et en quoi elle se distingue de la stratégie classique. Les conclusions de cette revue de littérature nous amèneront à nous poser la question suivante : *comment les dirigeants, les travailleurs et les acteurs de l'environnement contribuent-ils à la structuration de la stratégie dans une entreprise spécialisée dans la construction de trottoirs?*

Pour arriver à répondre à cette question de recherche, nous mobiliserons, dans un cadre d'analyse lié à la stratégie comme pratique, plusieurs méthodes complémentaires. Premièrement, nous utiliserons des entrevues semi-dirigées avec des praticiens issus de l'entreprise pour laquelle nous avons travaillé. Il s'agit des propriétaires et des cadres intermédiaires présents sur les chantiers. Nous emploierons la méthode de l'observation en utilisant les données tirées de notre journal de bord et des entrevues autoethnographiques que nous avons réalisées pour présenter les éléments stratégiques associés aux employés. Enfin, nous aurons recours à de la documentation ayant traité des aspects du crime organisé dans l'industrie de la construction, centré principalement sur le rapport de la Commission Charbonneau. L'ensemble des données collectées ont été analysées à partir d'un codage inspiré de l'analyse culturelle de Schwartz (2006). En ce sens, nous nous intéresserons à l'archétype du fondateur de l'entreprise, aux différents artefacts culturels ainsi qu'aux valeurs et croyances, tant pour les dirigeants, les travailleurs que les acteurs de l'environnement.

Les niveaux d'analyse de ce mémoire seront donc ceux des dirigeants, des travailleurs et des acteurs de l'environnement. Nous tenterons de démontrer l'impact des orientations culturelles sur la pratique de la stratégie dans l'organisation examinée. Nous croyons que les répercussions des valeurs de groupes de travail sont au cœur de la structuration de la stratégie. Suivant ce présupposé, nous construirons, dans la discussion, une proposition concernant les éléments primordiaux dans la fabrique de la stratégie, et ce, contextualisé à cette entreprise de bordures et trottoirs.

Chapitre 1: Revue de la littérature

Globalement, le secteur de la construction est décrit comme étant l'activité de création d'infrastructures physiques, de superstructures, de tout autre type de bâtiments industriels ainsi que les réparations associées à ces structures (Wells 1985, Nam and Tatum 1988). Économiquement, cette industrie joue un rôle de premier plan dans tous les secteurs économiques. Sans construction, aucune croissance économique ne serait possible (Roy, et al. 2010). D'ailleurs, les économistes utilisent souvent les données liées aux mises en chantiers de ce secteur pour supporter leur analyse de ralentissement ou de développement économique (CANSIM). Dès lors, le secteur peut être abordé sous deux angles, celui où l'économie est son moteur de développement et celui où il est un moteur de développement économique (Roy, et al. 2010). Au-delà de l'apport économique, le secteur de la construction est aussi lié au développement de la qualité de vie des populations. Il est associé à l'accessibilité de certaines institutions, que ce soit des hôpitaux, des écoles, des universités, des logements abordables, des barrages, des réseaux routiers, etc. Bref, presque tous les projets de développement passent forcément par la réparation ou la fabrication d'infrastructures physiques (bâtiments ou autres).

Au-delà de ces particularités, la globalisation et l'hypercompétition (D'Aveni 1995) n'épargnent pas l'industrie de la construction. En fait, les méthodes et procédures de fabrication traditionnelles font face à des défis sans précédent (Razak et al. 2010). Les organisations doivent revoir leurs processus afin d'augmenter la productivité, la qualité et l'efficacité liée à la fabrication ou la réparation des bâtiments (Kärnä and Junnonen 2005), et c'est, en bonne partie, pour cette raison qu'une vaste majorité des études menées au sujet de ce secteur se penchent sur la gestion des opérations.

Selon les auteurs de *Analyzing the dynamics of the global construction industry : past, present and future* (Roy, et al. 2010), nous pouvons diviser en deux classes le produit fini de l'industrie. Le premier étant tous types de bâtiments associés à des bureaux, hôpitaux, aéroports, centres commerciaux, résidences, etc. alors que le second a trait à tous les bâtiments reliés au génie civil, que ce soit les aqueducs, les routes, les systèmes de production d'énergie, etc. (Hendrickson and Au 1989).

À cet effet, nous avons ciblé un secteur très spécifique d'un des quatre sous-types industriels² de l'industrie de la construction, celui de la fabrication de trottoirs. Un des constats préliminaires de notre recherche est le caractère peu exploré de ce secteur d'affaires. Les recherches existantes portant sur le management stratégique dans le secteur de la construction ont pour objet des entreprises d'autres secteurs qui, même elles, se font plutôt rares (Björnström 2007, Murphy 2013, Lidelöw and Simu 2015, Löwstedt 2015 (a)). De plus, les perspectives d'analyse stratégique varient de sorte qu'elles peuvent cibler le niveau tactique ou opérationnel de la stratégie (Lidelöw and Simu 2015) sans nécessairement s'arrêter sur la pratique de la stratégie (Löwstedt 2015 (a)).

Bien que plusieurs angles d'approches de la stratégie sont à notre disposition, nous adoptons une posture holistique, en y intégrant les subtilités des « thick description » (Geertz 1973). Cette posture adopte des présupposés divergents des auteurs du management stratégique classique comme Porter, Chandler ou Drucker, pour qui l'environnement stratégique interne et externe de l'entreprise sont représentés de manière générale et ne tiennent pas compte des spécificités des entreprises. En effet, le recours à une « thick description » demande à l'analyste de se concentrer, non pas sur la généralisation des résultats de recherche autour d'un modèle, mais bien d'analyser en profondeur la réalité stratégique et culturelle d'une entreprise. Plutôt que d'offrir de grandes théories, cette méthode offre de très profondes descriptions.

Quoi qu'il en soit, à ce jour, l'industrie de la construction a surtout été approchée de manière classique par les chercheurs en management. Cependant, on nous en dit très peu sur la stratégie, au sens large, et beaucoup plus sur les tactiques et les opérations (Lidelöw and Simu 2015). Après avoir revu la littérature concernant ce qui entoure le management stratégique en général, nous reprendrons l'article d'Helena Lidelöw et Kajsa Simu, (2015) afin de délimiter la recherche s'étant arrêtée au niveau opérationnel et celle concernant le niveau tactique.

² Il existe quatre secteurs : le secteur résidentiel, le secteur institutionnel/commercial, le secteur industriel et le secteur du génie civil. Les trottoirs sont rattachés au secteur du génie civil.

Ce cheminement nous permettra de poursuivre en expliquant l'approche de la « *strategy as practice* » (SAP) utilisée par Martin Löwstedt (2015), portant sur une entreprise de l'industrie de la construction suédoise. Il est toutefois important de noter qu'à ce jour, nous n'avons trouvé aucune étude portant sur la stratégie dans l'industrie de la construction québécoise. En fait, ce qui s'y rattache le mieux est le rapport de la Commission Charbonneau déposé en 2016. Cependant, ce rapport porte un biais substantiel, considérant que son objectif était limité à l'aspect criminel de l'industrie. Nous y ferons tout de même allusion puisqu'il représente une des sources les plus étoffées qui existe pour décrire l'industrie québécoise de la construction.

De plus, nous ferons un survol des études ethnographiques qui ont été utilisées dans le secteur de la construction (Rooke, Seymour et al. 2004, Thiel 2007, Dainty, Pink et al. 2013, Moore 2013, Thiel 2013, Löwstedt 2015(b), Grosse 2018) puisque leur méthode s'apparente souvent à celles utilisées par les études portant sur la SAP. Bien que l'essentiel des textes ethnographiques soit issu de l'industrie suédoise, britannique et australienne, leurs analyses méritent qu'on s'y arrête.

1. L'évolution du management stratégique en général et dans l'industrie de la construction

L'histoire du management stratégique prend source dans les impératifs de performance et d'organisation du monde industriel. En effet, les universitaires de l'époque tentaient de démêler la complexité derrière la gestion d'entreprises, afin d'encadrer professionnellement le monde corporatif, d'où la création d'entreprises comme le Boston Consulting Group. Pour revenir à l'origine de la stratégie, c'est une méthode vieille de 2 500 ans, celle d'Hippocrate, qui a été transposée à la réalité encore nébuleuse des industriels du XX^e siècle (Hafsi and Martinet 2007). Les trois éléments définissant cette méthode sont : un travail acharné sur le terrain, une observation fidèle de la réalité des choses et la construction théorique de l'objet (Hafsi and Martinet 2007). C'est par ce cheminement que les études de cas ont été développées pour ensuite s'élaborer en « une modeste affaire piétonne [...] un bâton de pèlerin pour le chemin » (Hafsi and Martinet 2007, p.88) expliqué en 1997 par le « bâton d'aveugle » (Hafsi 1997) et caractérisant la stratégie et ses méthodes de recherche.

Bien entendu, avant d'en arriver là, certains ténors de la stratégie développèrent leur vision de celle-ci. Nous pouvons reconnaître Igor Ansoff comme celui qui enrichit la conceptualisation de la discipline et légítima son cadre normatif en le rapprochant des aspects « scientifiques » importants dans l'univers fonctionnaliste des années 1960 (Gibson; and Morgan 2000). Son modèle des stratégies de croissance a permis aux gestionnaires d'éclairer l'orientation de leurs décisions. Ce faisant, Ansoff croyait aussi que la décision stratégique délibérée était responsable de la bonne performance et de l'atteinte des cibles à long terme des entreprises (Martinet 2010). Les travaux d'Ansoff ont fait écho, quelques années plus tard, chez des ténors du champ de la stratégie tel que Porter et Mintzberg. Son apport fut d'établir un cadre d'analyse permettant d'étudier concrètement des problèmes, des organisations mal en point ou encore de faire des simulations (Martinet 2010). Ansoff croyait dur comme fer que la planification stratégique des entreprises devait se faire de manière délibérée si l'organisation voulait atteindre ses cibles ainsi qu'une bonne performance à long terme (Martinet, 2010).

Chandler, dans son œuvre phare de 1962, allait dans le même sens qu'Ansoff et définissait la stratégie comme : « *the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals* » (Chandler 1962, p.13). Cependant, la fin des « 30 glorieuses » et le début d'une ère d'hypercompétition (D'Aveni 1995) allaient remettre en cause les modèles stratégiques et les conceptions théoriques du champ, alors associé à un environnement plus stable et prévisible.

Dès la fin des années 1970, les travaux de Mintzberg revisitèrent la conceptualisation du champ stratégique pour établir une définition adaptée à la nature volatile de l'environnement organisationnel. En 1978, il définit la stratégie comme « *a pattern in a stream of decisions* » (Mintzberg 1978) ce qui la libéra des restrictions théoriques limitant la décision stratégique à ce qui était de l'ordre de la planification formelle. Son travail a permis de renforcer la conceptualisation de la stratégie en tant que filon conducteur, distinguant plus clairement les stratégies prévues (*Intended strategies*) des stratégies réalisées (*Realised strategies*) et des stratégies émergentes (*Emerging strategies*). Martin Löwstedt (2015) note que, malgré cette conceptualisation de la

stratégie, il est important de préciser qu'aucune définition universelle ne fait consensus dans la communauté scientifique. En fait, il mentionne que la myriade de définitions existantes peut frustrer tout lecteur cherchant à éviter les nuances (Löwstedt 2015 (a), p.2). D'ailleurs, Mintzberg le mentionnait aussi, bien qu'il n'existe pas de définition acceptée de tous, tout le monde s'entend pour dire que la stratégie est primordiale pour la bonne conduite de l'entreprise (Löwstedt 2015 (a), p.2).

Bref, alors que les « pères » du management stratégique tels que Chandler et Ansoff voyaient la planification comme l'épicentre du courant, Mintzberg (1978), Waters (1985), McHugh (1985) et Pettigrew (1992) ont remis en cause cette vision. Ils ont décidé de se pencher sur deux questions ayant précédé le raisonnement derrière la planification, soit : qu'est-ce que la stratégie, et comment se forme-t-elle? (Mintzberg 1978, Mintzberg and McHugh 1985, Mintzberg and Waters 1985, Löwstedt 2015 (a))

Ce faisant, ces chercheurs ont adopté des approches plus microscopiques, à savoir, l'observation des processus stratégiques. Prenons un exemple, celui du cas de Mintzberg sur l'entreprise Steinberg. En utilisant une approche située, l'auteur a été en mesure de faire ressortir un élément primordial : la stratégie planifiée n'est que le début d'un processus délibéré qui, par dynamisme organisationnel, convergera vers une stratégie ayant émergé des nombreux facteurs non planifiés que Mintzberg appelle alors la stratégie réalisée (Mintzberg and Waters 1982).

La stratégie réalisée est ce qui nous intéresse lorsque nous tentons de comprendre comment elle se mobilise dans un milieu très complexe comme celui de la construction. Il y a deux principales raisons qui expliquent sa nature complexe. Premièrement, le caractère fragmenté du secteur intègre une chaîne de valeur où chaque acteur a ses propres objectifs (Winch 2006, Lidelöw and Simu 2015), d'autant plus que « 75-80% du travail y est sous-traité » (Lidelöw and Simu 2015, p.48, traduction libre). Deuxièmement, en plus d'avoir une quantité d'intervenants variant en fonction du projet, c'est un domaine où le produit est de nature ETO (*Engineer-to-order*). Autrement dit, le processus pour arriver à fabriquer le produit fini n'est pas connu et doit être conceptualisé après l'appel d'offres. Dès lors, beaucoup de travail d'ingénierie sera requis en aval pour exécuter et partager des travaux très variés. C'est pourquoi la complexité de l'industrie peut être

catégorisée comme étant élevée (Gosling and Naim 2009, Lidelöw and Simu 2015). Bien que peu de travaux ont été faits spécifiquement sur la stratégie dans l'industrie de la construction, certains auteurs s'y sont heureusement arrêtés. La prochaine section décrira donc les travaux de ces chercheurs.

1.1 La stratégie comme processus formel et rationnel

En 1995, Yngve Hammarlund s'intéressa au développement de la stratégie dans l'industrie de la construction en analysant le développement des firmes du secteur suédois pendant la dernière décennie du 20^e siècle. Il utilise une perspective formelle de la stratégie en relevant des données économiques macroscopiques et en identifiant les institutions comme les acteurs principaux du changement. Il fait le portrait de l'environnement dans lequel baigne l'industrie suédoise de la construction. Pour cet auteur, ce qui caractérise les acteurs de l'industrie, c'est une forme de « *goal-means thinking* » (Hammarlund 1995, p.224) où les entreprises arrivent à des solutions par la détermination rationnelle d'objectifs (Hammarlund 1995). Bref une vision de la stratégie comme étant le prolongement du dirigeant (Drucker 1954, Hambrick and Mason 1984). Comme le texte a été rédigé dans les années 1990, il est normal que l'approche de l'auteur soit inspirée des théories dominantes de l'époque. Par contre, il ne porte pas attention aux entreprises du secteur, se concentrant sur des données externes comme la politique, les institutions, la croissance économique et les circonstances historiques. Bien qu'il positionne les acteurs de l'industrie dans le « *goal-means thinking* », cela ne permet pas vraiment de comprendre comment se développe la stratégie dans les entreprises puisqu'elle ne s'appuie pas sur le comportement de ces dernières.

Un contemporain de l'auteur va cependant explorer un peu plus en détail les comportements stratégiques des entreprises issues de ce secteur. Malheureusement, il utilise une méthode semblable à Hammarlund, où la recherche est limitée aux études existantes. Sans répondre de manière convaincante au point focal de sa recherche, étant la « *strategy formation in construction firms* » (Junnonen 1998, p.107), l'auteur soulève tout de même des enjeux pertinents comme le fait que la stratégie d'une entreprise de construction est constituée par un « *common thinking and/or behaviour that unites individuals* ». Entre autres, elle mentionne qu'une des grandes difficultés ressortant de ce

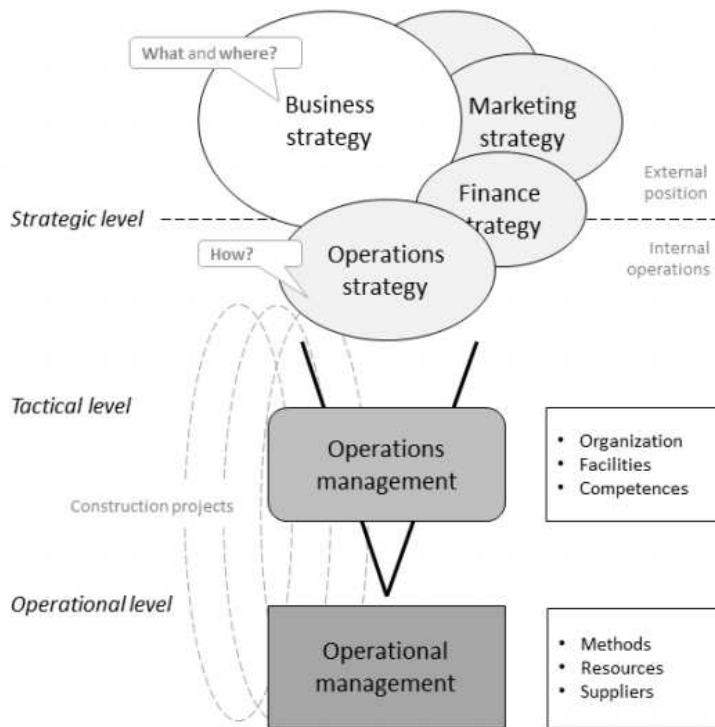
constat est « *read that collective mind, and to understand how intentions diffuse through the organization and how actions come to be exercised on a collective yet consistent basis.* » (Junnonen 1998, p.113)

Ces deux recherches ont préparé les éléments nécessaires au travail d'Helena Lidelöw et Kajsa Simu (2015), qui vont plus en profondeur pour comprendre les enjeux stratégiques dans les entreprises de construction. Encore une fois, les auteurs se penchent sur le secteur de la construction suédoise, qui utilise une méthodologie basée sur les entrevues semi-dirigées de trois cadres intermédiaires. L'objectif de leur recherche est de comparer les stratégies réalisées par ces cadres au niveau des priorités décisionnelles (Lidelöw and Simu 2015). Les résultats « *clearly indicate that the priorities when forming an operations strategy in construction differ from patterns commonly specified in business school literature* »(Lidelöw and Simu 2015, p.48). Autrement dit, pour ces auteurs, il existe un décalage entre les théories managériales universitaires et l'application réelle dans l'environnement de ce secteur. De plus, ils utilisent un modèle scindant la stratégie en deux niveaux : le niveau des affaires et celui des opérations. Selon eux, la stratégie d'affaires se pose en perspective plus externe à l'organisation, car elle concerne surtout le « quoi » et le « où » du produit, alors que la stratégie opérationnelle se positionne surtout dans le « comment ». Bref, pour ces auteurs, les cadres d'entreprise de construction se questionnent plus à savoir **comment** améliorer leur production, plutôt que d'accorder de l'importance aux impacts du marché sur leurs affaires. Nous basant sur ce constat, nous explorerons donc les niveaux plus opérationnels de la stratégie où, pour une entreprise de construction, elle peut être divisée en termes de méthodes, de ressources et des fournisseurs (Lidelöw and Simu 2015, p.49). De plus, comme le « comment » implique aussi la tactique, nous explorerons les recherches ayant trait aux formes d'organisations et aux compétences de ce secteur.

1.1.1 Les stratégies opérationnelles

Le travail de Lidelöw et Simu (2015) a mis de l'avant l'importance des stratégies opérationnelles dans la réalité des entrepreneurs en construction. Leur modèle positionne les stratégies opérationnelles à l'intérieur de la firme en les associant soit au niveau tactique, soit au niveau opérationnel. La figure (1) suivante représente leur conceptualisation de la stratégie et de ses différentes composantes.

Figure 1 : lien entre les stratégies d'opérations et les stratégies d'entreprises



Source : Lidelöw et Kajsa Simu 2015, p. 487

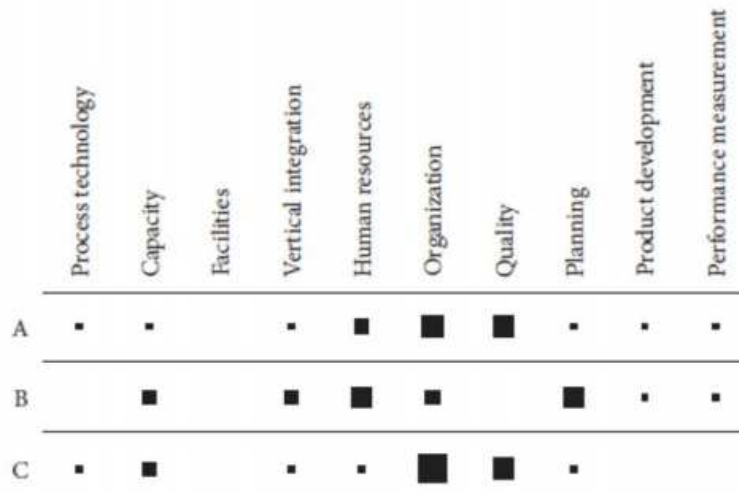
Les auteurs se sont inspirés du travail de Martin Rudberg et al. (2003). Ces derniers ont construit une typologie des catégories décisionnelles en se basant sur le postulat que :

« The essence of an operations strategy could be characterized as consisting of a pattern of decisions affecting the ability to meet the long-term objectives, market requirements, and the manufacturing task. » (Rudberg, et al. 2003, p.31)

Ils divisent donc leur modèle en termes de décision structurante et de décision d'infrastructures. Leurs résultats a permis à Lidelöw et Simu (2015) de l'appliquer à l'industrie de la construction.

Lidelöw et Simu (2015) situent essentiellement leurs trois entreprises de construction dans des schèmes décisionnels liés à : l'organisation, les ressources humaines et la qualité de l'ouvrage.

Tableau 1 : représentation graphique du résultat des entrevues



Source : Lidelöw and Simu 2015, p. 492

Ce faisant, les auteurs mentionnent que les stratégies opérationnelles dans l'industrie de la construction devraient essentiellement concerner l'organisation, la qualité, les ressources humaines et la planification (Lidelöw and Simu 2015, p.492). Cependant, leur échantillon est circonscrit à trois cadres intermédiaires de trois entreprises du secteur suédois. Il devient bien difficile d'établir des parallèles avec le secteur de la construction québécois puisque ces derniers ont certainement plusieurs différences importantes autant sur le plan des normes que de la culture de travail. Cependant, il est intéressant d'orienter notre réflexion sur ce qui a trait aux stratégies opérationnelles puisque celles-ci semblent dominantes dans la littérature de l'industrie.

Par ailleurs, une importante spécificité de l'industrie est que tout le système organisationnel tourne autour du projet. C'est, du moins, ce qu'affirmaient Meredith et Chinowski (2000) dans *Strategic management in construction*. Ils ont repris le terme qu'utilisaient Halpin et Woodhead (1998) « *the project format* » étant caractérisé par le fait que le management axe ses efforts autour de la planification et du contrôle des ressources (Meredith and Chinowsky 2000). C'est aussi, comme nous venons de le voir,

des catégories mises en évidence par l'étude de Lidelow et Simu (2015) dans le tableau 1. Cette particularité de l'industrie, le « *project management* » fait en sorte que les gestionnaires se concentrent principalement sur la stratégie opérationnelle (tactiques et opérations) plutôt que la stratégie d'affaires. En ce sens, Caven et Diop (2012) soulignent que les projets ayant lieu dans l'industrie se forment par « [...] *diverse groups of people who are brought together for short periods of time [and] are expected to rapidly establish co-operative working relationships* » (Dainty, Green et al. 2007, cité dans: Caven and Diop 2012, p.516). Les auteurs soulignent par ailleurs que la relation entre différents acteurs est primordiale pour la réussite d'un projet.

1.1.1.1 Le niveau opérationnel

A) Le management par projet

Le « *project management* » ne date pas d'hier. En effet, le « *project management* » moderne aurait pris racine au sein des « *program evaluation and review technique* » [*PERT*] (Malcolm, et al. 1959) et du « *critical path method* » [*CPM*] (Kelley 1961). Le PERT est une méthode permettant l'optimisation de la gestion des opérations d'un projet, qui à la différence du CPM prend en compte les risques d'incertitude. C'est d'ailleurs, ce qui est à l'origine de la méthode des Potentiels Metra de Bernard Roy en 1958 (Hebert and Deckro 2011).

Comme nous l'avons dit précédemment, la nature même de cette industrie (reposant sur les projets de construction) explique la prédominance des recherches en gestion des opérations plutôt qu'en stratégie d'affaires. D'ailleurs, ce qui semblerait primordial dans l'industrie de la construction pourrait être la relation entre les principaux acteurs impliqués (Dainty, Green et al. 2007, Chinowsky and D. Songer 2011). Selon ces auteurs, l'entrecroisement et l'interdépendance existant entre les différentes parties prenantes déterminent, la plupart du temps, la réussite de l'opération dans les délais et les coûts convenus.

B) Les constructions Lean

Les industries manufacturières du monde entier ont toutes été affectées par le développement de la gestion des opérations. Une des philosophies récentes de cette

discipline est très certainement le *Lean management*. En fait, selon Koskela (1992), elle est synonyme de ce qu'il appelle la « *new production philosophy* » et aurait pris ses sources avec la méthode Toyota dans les années 1950 (Koskela 1992). Son travail nous intéresse puisqu'il s'est penché sur l'applicabilité d'une telle méthode dans l'industrie de la construction. Selon lui, l'industrie aurait fort à gagner en s'inspirant des modèles manufacturiers qui ont intégré cette philosophie à leur culture d'entreprise. Cependant, le calque d'une industrie à l'autre ne serait pas facilement applicable puisque les modèles théoriques seraient mal adaptés à ce secteur (Koskela 1992, p.66). En fait, il conclut sa recherche en mentionnant que les :

« Current academic research and teaching in construction engineering and management is founded on an obsolete conceptual and intellectual basis. It is urgent that academic research and education address the challenges posed by the new philosophy. The first task is to explain the new philosophy in the context of construction. Formalization of the scientific foundations of construction management and engineering should be a long term goal for research. »(Koskela 1992, p.67)

Les causes de l'inapplicabilité du « *lean management* » au secteur de la construction résident, entre autres, dans le peu de compétition internationale de ce secteur (Ahn 2002). Sur ce point, c'est la nature d'un produit non exportable et construit sur place qui en explique largement les raisons. Par ailleurs, n'aidant pas la situation, au Québec, des sous-systèmes (criminel) œuvrant comme barrière à l'entrée se sont formés pour empêcher toutes formes de compétition (Charbonneau France 2015), ce qui mine l'intérêt à la productivité.

Dans l'industrie de la construction, l'application des stratégies opérationnelles se présente surtout sous la forme de programmes informatiques comme MS Project ou Primavera. D'ailleurs, Patricia Galloway (2006) a effectué un sondage auprès de plus de 460 gestionnaires du milieu de la construction aux États-Unis pour faire état de l'utilisation des méthodes de gestion des opérations dans ce secteur. Un de ces résultats stipule que plus de « *80 percent of those contractors responding indicated that they rely on their CPM schedules for making decisions on the project execution.* » (Galloway 2006, p.27). De plus, 96 % des répondants croient qu'il existe un réel avantage à utiliser les [CPM] (Galloway 2006, p.27).

Cet intérêt pour la gestion des opérations va de soi puisque c'est possiblement le point le plus concret où les entrepreneurs peuvent appliquer une forme de contrôle et avoir des comportements stratégiques. Par contre, comme le mentionnent Lidelöw et Sinu (2015), le succès des stratégies d'opérations interagit avec le modèle d'affaires de la firme et la stratégie d'entreprise au sens large (Lidelöw and Sinu 2015, p.487). Dès lors, nous devons aussi nous intéresser au niveau *tactique* de la stratégie dans l'industrie.

1.1.1.2 Le niveau tactique

Au même titre que les stratégies opérationnelles, le niveau tactique permet aux gestionnaires d'atteindre leurs buts en se fixant des méthodes appliquées pour améliorer leurs opérations (Casadesus-Masanell and Ricart 2010). Cependant, *a contrario* du niveau opérationnel, le niveau tactique concerne autre chose que le produit ou le projet. C'est en quelque sorte, des micros stratégies sous-jacentes à la stratégie d'affaires de l'entreprise qui est plus générale. À ce niveau, nous aborderons surtout la question du développement organisationnel et des ressources humaines.

A) Les ressources humaines

Dans un secteur comme celui de la construction, l'étude des ressources humaines n'est pas aussi populaire qu'elle pourrait l'être dans d'autres industries. Du point de vue de spécialistes en ressources humaines, c'est la nature « *project-based* » qui en est à l'origine (Raja, Green et al. 2013). En effet, ces derniers mentionnent que plusieurs recherches indiquent que la culture de l'industrie insiste sur un modèle traitant les travailleurs comme une dépense (Druker, White et al. 1996, Raja, Green et al. 2013) et les ressources humaines comme une priorité moindre (Green 2002).

« The construction sector is in many ways the epitome of a project-based industry, and project-based organisational forms have long been the norm. It is also one of the largest and most people-reliant sectors, and yet it is repeatedly argued that the industry lags behind other sectors when it comes to HR policies and practices. » (Raja, Green et al. 2013, p.313)

L'article de Raja, Green et al. (2013), s'est intéressé aux ressources humaines dans l'industrie britannique de la construction. Les auteurs se sont questionnés sur l'applicabilité des modèles de RH existant dans les industries de type « *project-based* »

en utilisant le cas d'une entreprise de construction. Ils ont réalisé que les recherches en ressources humaines étaient rares dans cette industrie, d'autant plus qu'en pratique, le secteur lui-même avait encore beaucoup à faire pour implanter de réelles stratégies des RH à long terme (Raja, Green et al. 2013). Ils ont néanmoins souligné l'importance de la main-d'œuvre puisque celle-ci est peu transférable et est très difficilement mécanisable, contrairement aux industries manufacturières.

De plus, une autre caractéristique de l'industrie est son rapport employé/employeurs qui se traduit par une approche de « contrat occasionnel » (Croucher and Druker 2000, Wilkinson, Johnstone et al. 2012). Cette réalité, découlant en partie de la variabilité des cycles économiques du secteur, explique des situations comme celle du Royaume-Uni où 38 % de la main-d'œuvre se qualifie comme étant travailleurs autonomes, alors que ce chiffre chute à 13 % pour celle des autres secteurs (Wilkinson, Johnstone et al. 2012). Bien qu'il s'agît d'un autre pays, nous pouvons quand même nous questionner sur la nature entrepreneuriale existant dans cette industrie au Québec. Sans avoir accès à ces données, nous savons qu'au Québec, la majorité des entreprises de construction comprennent moins de 5 employés. Il s'agit donc de 21 162 entreprises de construction qui pourraient n'avoir que quelques employés ou encore que l'entrepreneur lui-même est le seul employé (CCQ 2017). Toutefois, nous ne disposons pas de ces chiffres.

Un autre travail qui a attiré notre attention au niveau des ressources humaines est celui de Peter E.D. Love, Jim Smith, Fran Ackermann et Zahir Irani (2018). Outre son titre provocateur *The Praxis of Stupidity: An Explanation to Understand the Barriers Mitigating Rework in Construction*, cet ouvrage propose une analyse des acteurs dans l'industrie de la construction en se fondant sur la « *stupidity-based theory of organization* » d'Alvesson et Spicer (2012). Loin d'être ridicule, cette position théorique remet en question les écrits massifs touchant les connaissances, l'information, les compétences, la sagesse, les ressources, les capacités, le talent et les apprentissages au sein des organisations (Alvesson, Spicer, 2012, p.1194). En fait, les auteurs suggèrent que dans tous ces écrits, il y a un postulat en faveur de l'intelligence et, par extension, aucune réflexion sur la stupidité. Pour ce qui est d'appliquer cette théorie à l'industrie de la

construction dans « *the praxis of stupidity* » (2018), les auteurs se basent sur la question des déficiences³, très présente dans le secteur. (Love, Smith et al. 2018). En effet, il semblerait que les déficiences, une activité contre-productive, soit un bon objet de recherche pour le modèle de Alvesson et Spicer (2012). Ils ont conclu que la stupidité fonctionnelle est un enjeu qui se reflète dans plusieurs entreprises de construction et dans leurs projets. D'ailleurs, ils mentionnent que, dans ces entreprises, les gestionnaires tentent de « *discourage critical reflection that called into question prevailing organisational norms and values that had been sanctioned under the auspices of a zero-vision* » (Love, Smith et al. 2018, p.26). Bref, ces normes et valeurs orientent fortement les aspects RH, tout en touchant d'autres paramètres tactiques dans le milieu de la construction comme le développement organisationnel.

B) Le développement organisationnel

Au niveau du développement organisationnel, certains auteurs s'associent à la conception de l'organisation comme un processus dynamique (Whittington 2006). En effet, c'est l'avis des chercheurs dans *Human resource development in construction organisations: An example of a "chaordic" learning organisation?* (2006) qui stipulent que les organisations de l'industrie de la construction opèrent dans un environnement non linéaire et dynamique (Raidén and Dainty 2006). Cette particularité serait une des conséquences du « *project-based industry* » engendrant un climat d'apprentissage et d'adaptation constant. Dès lors, ces organisations se décentralisent et créent des structures temporaires pouvant répondre à l'environnement d'affaires (Raidén and Dainty 2006).

Les auteurs soulèvent aussi trois particularités de l'industrie qui affectent la structure même de l'organisation. La première étant que chaque projet est fait sur mesure en fonction des demandes du client (Bresnen 1990, Loosemore, Dainty et al. 2003 cité dans, Raidén and Dainty 2006). La seconde est liée à la nature très fluctuante de l'industrie qui, en fonction des cycles économiques, affecte la grosseur, les types de projets et la quantité de mise en chantier qui en découleront (Raidén and Dainty 2006). La troisième

Rework est traduit comme déficiences, est l'action de reprendre un travail n'ayant pas passé le contrôle de qualité.

particularité est le fait que le produit fini soit non transportable et doit donc être fabriqué sur le terrain désiré, bien souvent, loin du siège de l'organisation. (Raidén and Dainty 2006). C'est cet ensemble de facteurs qui amènent Raidén et Dainty à utiliser le concept de « *chaordic* » un néologisme imbriquant chaos et ordre, utilisé pour la première fois par Dee Hock (1999). Pour nos deux auteurs, au sein de l'industrie de la construction, les organisations ne seraient ni chaotiques, ni organisées. En fait, pour eux, l'entreprise œuvrant dans l'industrie de la construction pourrait être définie comme suit :

«...[an] enterprise in which the two most fundamental properties of reality [chaos and order] are maintained in dynamical balance by virtue of an intentional process of management » (Fitzgerald and van Eijnatten, 1998, p. 264; dans Raidén & Dainty 2006).

Bref, pour être présenté comme étant « *chaordic* », l'entreprise doit être simultanément chaotique et ordonnée, dans une réalité au sein de laquelle aucune des deux ne domine (Eijnatten 2004). L'entreprise « *chaordic* » est donc en équilibre sur un fil tendu entre le chaos et l'ordre, le fil symbolisant les processus de management.

Les particularités préalablement définies par Dainty et Raidén (2006) rendent difficile toute application de méthode dans des organisations qui ne sont pas équilibrées. En ce sens, la culture organisationnelle joue un rôle prédominant dans la productivité de l'entreprise (Cheung, Wong et al. 2012, Nguyen Luong and Watanabe 2018). C'est ce que disent les auteurs de *Project organizational culture framework in construction industry* (2018). Dans leur recherche, ils ont étudié, via six focus-groupes, les artefacts culturels soulevés par des intervenants de l'industrie. Ils ont aussi appliqué 21 entrevues pour élaborer leur cas et utilisé un sondage auquel 419 personnes ont répondu. Ils ont repéré 29 artefacts culturels significatifs, desquelles ils ont croisé leurs données pour en extraire les plus importants. Selon eux, les artefacts les plus importants dans ce secteur sont les suivantes : l'identification d'objectifs par projet; les garanties contractuelles; l'accent sur la coopération; les tâches d'autonomisation et l'accent mis sur la main d'œuvre. Ils concluent en mentionnant que :

« *It thus implies that project management should invest more in humanity, to which project members are associated with a greater sense of ownership and responsibility, leading to a greater commitment to the project organization and*

an increased capacity for autonomy in the achievement of project goals. »
(Nguyen Luong and Watanabe 2018, p.19)

Cependant, leur étude est limitée au sens où, bien que l'échantillon soit considérable, ils n'offrent qu'une perspective superficielle de la culture œuvrant au sein de l'industrie vietnamienne de la construction. Les auteurs le mentionnent, il est difficile de généraliser leur travail, mais les conclusions offrent tout de même beaucoup d'indices sur le milieu.

Enfin, ce que nous avons fait ressortir précédemment nous donne une bonne idée des réalités tactiques et opérationnelles ayant été étudiées par rapport à notre secteur. Outre la stratégie classique, nous considérons comme plusieurs auteurs que l'étude de l'humain doit prendre plus de place dans les recherches touchant à l'industrie de la construction (Loosemore, Dainty et al. 2003, Dainty, Green et al. 2007, Thiel 2007, Cheung, Wong et al. 2012, Dainty, Pink et al. 2013, Love, Smith et al. 2018, Nguyen Luong and Watanabe 2018). Ce faisant, la prochaine section portera sur la perspective de la pratique dans la stratégie où peu de recherches ont été effectuées à ce jour sur les entreprises de construction.

1.2 La stratégie comme pratique : un processus culturel et identitaire

Alors que les orientations traditionnelles de la stratégie la perçoivent comme quelque chose d'existant en soi dans l'entreprise, la stratégie comme pratique [SAP] voit la stratégie comme quelque chose que les personnes font (Whittington 2004, Jarzabkowski, Balogun et al. 2007, Johnson and Langley 2007, Löwstedt 2015 (a)). Considérant l'importance et la dynamique de l'industrie de la construction, cette perspective semble être en mesure de remettre l'humain en avant-scène dans le management stratégique. Comme il a été dit précédemment, peu de recherches utilisant la SAP ont été conduites dans l'industrie de la construction. À notre connaissance, Martin Löwstedt (2015) est, à ce jour, l'un des seuls à avoir utilisé cette perspective pour comprendre les tenants de la stratégie dans l'industrie de la construction. Le point de départ de sa thèse intitulée *Strategizing in construction : Exploring practices and paradoxes* provient d'un manque de recherche en stratégie dans cette industrie et un manque de compréhension du management stratégique chez les praticiens de ce milieu. Il

s'intéressa à une firme de construction suédoise en utilisant trois techniques de collecte de données : les entrevues semi-dirigées, l'observation et une courte étude ethnographique. L'auteur mentionne que les stratégies opérationnelles, comme celles que nous avons vues précédemment, ne sont pas suffisantes pour engendrer des résultats structurant sur les orientations de l'organisation (Löwstedt 2015 (a), p.40). Par ailleurs, ses résultats démontrent que les gestionnaires s'identifient collectivement aux travailleurs sur les chantiers plutôt qu'au poste de gestion lui-même.

« Actors bestowed with full legitimacy in Alpha 43 were those that had construction-craftsmanship experience on site and who adhered to a practical problem-solving mind-set; these readily earned accreditation for promotion to higher organizational levels (like themselves). » (Löwstedt 2015 (a), p.43)

L'auteur en arrive à la conclusion que le phénomène précédent peut être catégorisé comme un « *pattern of strategizing* » (Löwstedt 2015 (a)) en renforçant l'identification collective. En fait, ce processus d'identification collective peut avoir des conséquences négatives en bloquant toute possibilité de changement en raison de ce mécanisme favorisant le statu quo, comme en fait état *The praxis of stupidity* (2018) précédemment résumé. Bref, les gestionnaires font peu de place aux compétences externes à la construction en valorisant les connaissances techniques des métiers.

Conclusion de la section portant sur la stratégie

Les différentes perspectives que peut prendre la stratégie nous permettent de mieux comprendre les enjeux touchant au secteur de la construction. Certains auteurs mettent de l'avant l'importance de la gestion des opérations dans l'application de la stratégie (Koskela 1992, Meredith and Chinowsky 2000, Galloway 2006, Cheah, Kang et al. 2007, Dainty, Green et al. 2007, Chinowsky and D. Songer 2011, Caven and Diop 2012, Lidelöw and Simu 2015), alors que pour d'autres, c'est surtout la main-d'œuvre et la culture qui importent (Bresnen 1990, Druker, White et al. 1996, Loosemore, Dainty et al. 2003, van Eijnatten 2004, Raidén and Dainty 2006, Whittington 2006, Cheung, Wong et al. 2012, Wilkinson, Johnstone et al. 2012, Raja, Green et al. 2013, Love, Smith et al. 2018). Bien qu'ils ne hiérarchisent pas la prévalence de l'une ou l'autre, ces études nous éclairent sur le fait qu'il existe peu d'études stratégiques à un niveau général, mettant l'accent sur le travail stratégique au quotidien. Autrement dit, la stratégie est affectée par

sa localisation, en fonction des ressources de l'entreprise, de sa culture et des dynamiques opérationnelles.

La précédente section s'intéressait à la stratégie dans l'industrie de la construction, alors que les prochaines sections porteront sur les travaux ayant touché des objets différents de la stratégie soit la culture et l'identité. Cela parce que culture et identité sont au cœur de la pratique de la stratégie dans cette industrie. Nous explorerons ces thèmes par le biais de travaux ayant étudié l'industrie sous une vision ethnographique. En effet, la perspective de la pratique et l'ethnographie se marient plutôt bien, puisque la méthode offre une meilleure compréhension des enjeux culturels et identitaires inhérents aux individus travaillant dans ce secteur.

2. Ethnographie, culture et construction

L'ethnographie est une approche fondée sur le terrain pour vivre la subtilité de la « manifestation du social ». En ce sens, Schildt (2015) nous explique que l'ethnographie et la stratégie comme pratique s'imbriquent très bien vu le présupposé que la stratégie est une pratique sociale de tous les jours, portée par les actions des gens (Schildt 2015, p.431). L'auteur mentionne que : « (...) *we need to understand how everyday behavior in organizations creates strategic choices and consequences on micro levels, as well as macro levels of analysis* » (Schildt 2015, p.431). Autrement dit, les « détails » liés au microcosme de l'environnement d'une organisation sont tout aussi importants que les faits plus concrètement observables du niveau macro. En ce sens, la stratégie comme pratique, en tant que perspective, n'offre pas un cadre d'analyse aussi formel que pourraient le faire le management stratégique classique. Elle offre toutefois la possibilité aux chercheurs de franchir les limites scientifiques où les formes d'ambiguïté ne trouvent pas toujours leur place. Cette ambiguïté est un trait indissociable du travail ethnographique comme nous l'explique Gherardi (2008).

« Les sciences exactes, la sociologie et les sciences sociales en général ont insisté de façon répétée sur la nécessité de rigueur scientifique du langage, d'absence d'ambiguïté de la terminologie employée et sur l'étendue universelle des concepts. »(Gherardi 2008, p.4)

D'ailleurs, Schildt (2015) explique que l'ethnographie utilise une logique de découverte, à l'instar de la logique de validation du positivisme (Schildt 2015, p.433). Cette logique de découverte signifie « *carring out research without preconceived models or frameworks, and being open to any surprises we may experience in the field and working with them to develop new ideas, concept and/or explanation.* » (Agar 2010 dans Schildt 2015, p.433)

En ce sens, l'ethnographie est essentiellement basée sur le concept d'abduction. Épistémologiquement, Charles Sanders Peirce, fondateur du concept, pensait qu'il s'agissait de l'unique manière pouvant créer des connaissances nouvelles. *A contrario* de la déduction et de l'induction, il s'agit ici de rechercher dans l'inconnu d'une situation donnée, toute « *experience, literature and ideas to generate new understandings and insights about the specific practices under study* » (Schildt 2015, p.433).

En utilisant l'ethnographie, la recherche devient, comme le mentionne l'auteur de *Ethnography at the edge: Crime, Deviance, and field research* « *an act of human engagement* » (Liebling 2001, p.211). De plus, selon lui, les chercheurs doivent activement participer à l'élaboration de ce qui fait du 'sens' dans la recherche : « *researchers must 'actively' participate in the construction of meaning.* » (Liebling 2001, p. 211). Bref, via l'ethnographie, la perspective où les pratiques sculptent la réalité peut être étudiée en profondeur puisqu'elle offre la possibilité d'explorer le « sens » d'un champ d'activité spécifique.

Nous l'avons soulevé précédemment, la culture de travail et le rapport identitaire semblent être importants pour comprendre les rouages sous-jacents à la gestion des entreprises de construction. En effet, comme le mentionne Martin Löwstedt (2015a; 2015b) la légitimité est déterminée essentiellement par le bagage de valeurs promu chez les travailleurs. C'est aussi le constat qu'en ont fait Nguyen et Watanabe (2018) dans leur analyse culturelle de l'industrie de la construction vietnamienne. À ce jour, nous n'avons trouvé aucun travail de ce type lié au secteur québécois.

Concernant l'industrie de la construction, plusieurs études de ce type ont été faites à commencer par Andrew Sykes qui, en 1969, passa plus de cinq semaines à côtoyer des

travailleurs écossais œuvrant sur un chantier de construction. Son travail mit l'accent sur l'importance de bien comprendre les relations sociales et la conjoncture particulière liée à chaque chantier de construction (Sykes 1969a).

Dans son papier, Sykes étudie les interactions culturelles entre des travailleurs [Navy] bâtissant une centrale hydro-électrique en Écosse. Il affirme qu'il existerait deux valeurs dominantes au sein des groupes de travailleurs de ce secteur : l'indépendance individuelle et l'évasion face aux requêtes des autres acteurs du chantier. Cette indépendance crée un climat de travail très pauvre et l'évasion se présente souvent auprès des interactions avec les cadres (Sykes 1969a, p.21). Les résultats de Sykes sont pertinents dans l'optique où il mentionne qu'une dynamique d'hostilité envers les cadres ne se présente pas comme elle le ferait dans d'autres industries (ex: action collective), mais bien par un évitement soutenu de toute relation avec eux. Il émet l'hypothèse que c'est la nature contractuelle de l'ouvrage de ce secteur qui empêche les relations à long terme et, ce faisant, toute action demandant une coopération collective (Sykes 1969a, p.33). Bien que ses conclusions nous intéressent, elles ne peuvent complètement s'inscrire dans le cadre de l'industrie de la construction du Québec. En effet, en plus d'avoir évolué depuis les 50 années qui nous séparent de la parution de son papier, la main-d'œuvre est maintenant en mesure de confronter les cadres grâce à la syndicalisation industrielle obligatoire. De plus, contrairement à l'environnement qu'a étudié Sykes en 1969, aujourd'hui, les travailleurs doivent être accrédités par la CCQ avant d'intégrer les chantiers. Bref, il n'est plus aussi facile pour un employeur de remplacer la main-d'œuvre de son entreprise.

Malgré ses efforts et ses conclusions, les années qui ont suivi la publication de son article n'ont pas démontré un grand intérêt pour réaliser des travaux de nature ethnographique dans ce secteur. Aujourd'hui, Sarah Pink, Dylan Tutt et Andrew Dainty affirment qu'il existe un regain d'intérêt pour l'étude ethnographique dans l'industrie de la construction (Dainty, Pink et al. 2013). Avant eux, des ouvrages ont tenté de comprendre comment des travailleurs apprenaient les rudiments de sécurité sur un chantier (Gherardi and Nicolini 2002) d'autres, d'explorer par la culture, la nature des « extras » faisant exploser les coûts de construction sur les chantiers (Rooke, Seymour et al. 2004).

L'ouvrage édité par Sarah Pink, Dylan Tutt et Andrew Dainty, explore l'industrie de la construction sous l'angle ethnographique, et ce, avec l'apport de treize chercheurs ayant travaillé sur neuf articles différents. Les chapitres 4 et 5 ont été faits sous une méthode d'ethnographie prolongée où, les auteurs sont aussi devenus des acteurs pendant plus d'un an sur un chantier. Ces derniers affirment que pour comprendre la réalité complexe de l'ouvrier, le chercheur doit se salir les mains et pratiquer le métier. Cette action rend possible la compréhension des pratiques et permet au chercheur de gagner la confiance des travailleurs (Moore 2013). D'un autre côté, le chapitre 5 explore la construction identitaire dans l'industrie. L'expérience de l'auteur tend à démontrer toute la pertinence de séjourner dans l'industrie pour comprendre les pratiques, la culture et surtout, dans son cas, la construction identitaire. De plus, l'importance des réseaux sociaux informels est aussi soulignée. C'est, selon lui, cette nature informelle de l'industrie qui moule les normes de chantiers, le recrutement de la main-d'œuvre et les arrangements contractuels entre les diverses parties prenantes (Thiel 2013). Par ailleurs, l'auteur amène un bémol important sur l'apport méthodologique de l'ethnographie dans cette industrie. Il affirme que la vue culturelle d'ensemble, via l'ethnographie participative, est très difficile puisque les entreprises de construction travaillent sur un produit fragmenté, avec plusieurs acteurs, ayant tous des apports culturels différents. Par contre, il souligne que cela aurait été impossible de bien comprendre l'univers des travailleurs s'il n'avait pas mis les pieds sur un chantier (Thiel 2013).

Martin Löwstedt (2015b) dans *Taking off my glasses in order to see': exploring practice on a building site using self-reflexive ethnography*, utilise l'autoethnographie pour construire des connaissances par rapport à la sociologie des chantiers de construction. En appliquant l'ethnographie de courte durée (4 semaines), il en arrive aux conclusions que son approche lui permet d'établir une « nouvelle perspective » où son rôle de travailleur entraine en conflit avec son rôle d'observateur. En fait, sa recherche aide plus à comprendre l'engagement du chercheur dans une ethnographie réflexive de courte durée, que d'induire quelque conclusion qu'il soit sur l'industrie de la construction. Autrement dit, il interroge, de manière distanciée, les actions et les décisions prises lors de son expérience sur un chantier de construction. Bien qu'il encourage ce type de

recherche, il affirme, tout comme Thiel (2013), que la méthode elle-même gagne à être renforcée par, par exemple, des entrevues avec les praticiens (Löwstedt 2015(b)).

Il propose tout de même une analyse intéressante de la réalité d'un chantier de construction en Suède. En ce sens, après avoir discuté de planification avec des contremaîtres et les travailleurs de chantier, ces derniers affirmèrent qu'il s'agissait là d'une activité contre-productive (Löwstedt 2015(b), p.411). À première vue, il croyait observer une de ses préconceptions liées à l'industrie, où les travailleurs seraient réfractaires à l'utilisation de pratiques formalisées comme la planification. Cependant, après réflexion et expérience, il constata par lui-même la dissonance entre la planification formalisée et la réalité du chantier. En fait, cette réalité faisait souvent appel à l'improvisation qui elle, ne peut être planifiée concrètement (Löwstedt 2015(b), p.411).

« Thus, from a worker perspective, the scepticism towards formal plans seemed to be the consequence of, rather than the cause of the specific physical and material conditions on the building site, conditions which were beyond the control of the managers (e.g. bad weather) and which could catalyse complex knock-on effects, which propagate through temporal space and time as series of unpredictable and 'unplanable' contingencies. » (Löwstedt 2015(b), p.411)

Au même titre que Löwstedt (2015b), Henning Grosse (2016) développe une analyse fondée sur l'autoethnographie dans l'industrie de la construction. Son idée de départ est de contribuer à la recherche ethnographique dans la construction, mais aussi d'encourager l'utilisation de la méthode autoethnographique. Selon lui, cette méthode n'a été utilisée, dans l'industrie de la construction, que par Löwstedt et lui dans la présente analyse (Grosse 2018). Cependant, ce qui distingue sa position de celle de Löwstedt (2015), c'est sa propre position et expérience dans l'industrie de la construction. En effet, en plus d'être lui-même un charpentier, il est aussi ingénieur et propriétaire d'une entreprise de construction fondée avec son père en 1999. Il est spécialisé dans la maçonnerie et les structures de béton. En 2012, il débute sa thèse doctorale en étant étudiant à temps partiel et travailleur à temps plein. L'objet de son étude est une analyse post-réflexive de son expérience en tant que gestionnaire actif dans l'univers de la construction. Il utilise l'exemple d'une altercation entre lui et un architecte afin de poser un regard plus objectif sur la situation. L'altercation concerne un extra relativement important sur lequel l'architecte n'était pas en accord, l'accusant, par le fait même,

d'opportunisme devant son client. Sa réaction fût fortement émotive et, suivant son analyse, il comprit qu'il aurait pu, préalablement, expliquer les surcoûts à l'architecte et son client. Pour lui, il s'agissait d'une évidence, mais pour les autres, il semblait opportuniste. Finalement, l'autoethnographie, dans son papier, est surtout un travail de réflexion introspective portant sur son expérience en tant que gestionnaire d'une entreprise de construction, mais aussi sur les acteurs avec qui il travaille. D'ailleurs, il soulève aussi une dimension importante de l'industrie en mettant le « machisme » au centre de sa réflexion :

« Some have observed a “macho culture” on building sites (Löwstedt 2015(b), p.407), and in my experience, this is not the exception. I experienced the construction industry as a very competitive environment, where admitting failures or mistakes are usually regarded as a weakness. When I explored the situation from the perspective of male dominance, the architect acted as the strong person, and I reacted by being outraged in a similar vein. »(Grosse 2018, p.12)

Conséquemment, cette culture du machisme a été documentée dans des ouvrages ethnographiques touchant l'industrie de la construction (Dainty, Bagilhole et al. 2000, Greed 2000, Hayes 2002, Ness 2012, Löwstedt 2015(b)). En fait, si nous donnons raison à Grosse, la « *stupidity-based theory*⁴ » que nous avons soulevée précédemment peut donc être renforcée par le machisme ambiant, enrayant tout processus de réflexion suite à un échec. Enfin, Grosse n'émet aucune hypothèse unique, mais plusieurs petites rétrospections analytiques parmi lesquelles il tente de comprendre les causes et les conséquences de ses actions.

Conclusion de la section portant sur l'ethnographie

Une foule d'autres travaux ethnographiques concernant l'industrie de la construction auraient pu être soulevés ici, mais l'intégralité de ces ouvrages porte sur des secteurs dans d'autres régions du monde. Dès lors, nous avons sélectionné ceux qui nous semblaient les plus pertinents pour notre recherche.

⁴ Voir la section ressources-humaines. *Peter E.D. Love, et al. (2018)*

Par contre, ce que ces travaux démontrent, c'est l'importance du chercheur dans la réalisation d'une étude sur l'industrie de la construction. Alors que plusieurs modèles tentent d'améliorer la productivité des projets, les éléments culturels peuvent en dire long sur l'applicabilité des tactiques stratégiques ou opérationnelles au sein d'une équipe de travail. Dès lors, l'approche ethnographique engendre énormément de données sur un objet circonscrit, autour duquel le chercheur joue un rôle central.

3. Collusion et corruption dans l'industrie québécoise de la construction

Au-delà des dimensions culturelles et identitaires, il faut aussi explorer les particularités de l'industrie de la construction au Québec pour bien comprendre la pratique de la stratégie dans ce secteur. Une de ses particularités concerne la collusion et la corruption dans l'industrie. Par conséquent, cette section traitera des travaux portant sur le crime dans l'industrie de la construction du Québec. À peu près tout le monde au Québec est au courant de l'existence et des allégations ayant émergé de la Commission Charbonneau. Ce rapport, très documenté sur la collusion et la corruption dans l'industrie, nous oblige à survoler ses conclusions. Bien entendu, il serait impossible de le synthétiser intégralement vu l'amplitude de son mandat, mais nous pouvons y exposer les lignes concernant directement et indirectement notre objet d'étude. Cependant, la Commission d'enquête n'a pas le monopole des connaissances liées au crime dans l'industrie de la construction puisque d'autres personnes se sont aussi intéressées au sujet.

C'est le cas de Gabrielle Fortin qui, en 2014, dépose son mémoire intitulé, *crime organisé et construction : un duo indissociable?* Son travail pose un regard lucide sur l'implication d'acteurs et de gestes collusoires brisant le stéréotype du puissant mafieux contrôlant, tel un maître d'orchestre, l'industrie de la construction. Son constat est qu'il ne s'agirait pas uniquement d'un système tournant autour du crime organisé, mais plutôt d'une forme de culture propageant des pratiques criminelles; le crime organisant. Elle perçoit le crime dans l'industrie comme « une organisation en mouvance et en développement constant pouvant s'organiser tout en organisant d'autres noyaux » (Fortin 2014, p.iii). Pour en arriver à ce constat, elle utilise une méthode mélangeant les approches qualitatives et quantitatives. Elle utilise, entre autres, la loi de Pareto (80/20) en

l'appliquant aux soumissionnaires ayant gagné des contrats, entre 2006 et 2011, dans le secteur des égouts/aqueducs et des trottoirs. Sur ce point, ses résultats montrent que, selon le modèle de Pareto, le marché aurait été compétitif alors que plus de 67 % des entreprises se partageaient 81 % des contrats. Cependant, l'auteure émet l'hypothèse que la stabilité de ces résultats, année après année, entre 2006 et 2011, pourrait tout de même indiquer un système collusoire (Fortin 2014, p.51). C'est le constat que le rapport de la Commission Charbonneau a fait l'année suivant le dépôt de son mémoire. Bien que Mme Fortin ait touché une problématique importante avec la notion du crime organisant, ce qu'elle n'aurait pu savoir est que son échantillon était composé des deux sous-secteurs que le crime organisé contrôlait intégralement à Montréal. C'est, du moins, l'avis des enquêteurs liés à la Commission Charbonneau :

« Les entrepreneurs qui défilaient au Consenza, presque tous originaires du village sicilien de Cattolica Eraclea, constituaient le noyau de trois cartels qui se partageaient les contrats de la Ville de Montréal pendant la période couverte par le mandat de la Commission, soit le cartel des égouts et des aqueducs, celui des trottoirs et celui des parcs et de l'aménagement urbain. » (Charbonneau France 2015, Tome 2, Partie 3, p.30)

D'ailleurs, le rapport de la Commission Charbonneau fait état, dans ses conclusions, de la résilience de la culture criminelle dans l'industrie en affirmant que « la collusion, la corruption et le crime organisé sont des phénomènes dynamiques qui ont tôt fait de se renouveler » (Charbonneau France 2015, Tome 3, Partie 2, p. 205).

Au coût de 45 millions de dollars, le rapport de la Commission Charbonneau a entendu plus de 292 témoins et accumulé plus de 70 000 pages de procès-verbaux. La mission de la Commission était d'examiner l'existence de possibles stratagèmes en lien avec des activités de collusion et de corruption, de dresser un portrait de l'infiltration de groupes criminels au sein de l'industrie et d'en examiner des solutions afin de faire ses recommandations.

Le rapport est donc divisé en quatre tomes. Le premier tome est essentiellement constitué des éléments expliquant le pourquoi de la Commission jusqu'à son fonctionnement légal pendant les travaux. De plus, cette section nous informe des spécificités des contrats publics au Québec. D'ailleurs entre l'exercice 2011 à 2015, il y

eut 33 384 contrats publics pour le seul secteur de la construction équivalent à un montant de plus de 23 milliards de dollars (Charbonneau France 2015, Tome 1, Partie 2, p. 72). Outre ces chiffres intéressants, la Commission nous explique, sur plus d'un chapitre, le fonctionnement des contrats publics dans ce secteur. Nous éviterons les spécificités de l'octroi des contrats pour nous en tenir qu'au cycle de vie d'un projet de construction. En effet, bien qu'il soit pertinent de comprendre les technicités sous-jacentes à l'octroi de contrats publics, ses nombreuses formalités juridiques sont plutôt éloignées de notre sujet de recherche. En fait, le tableau (2) suivant démontre bien le cheminement d'un projet de construction typique. Il faut néanmoins tenir compte de certaines spécificités pour les entreprises du sous-secteur des trottoirs (le cas sur lequel repose ce mémoire appartient à ce sous-secteur). Comme une entreprise de trottoirs peut faire plus de 100 projets par année, il devient évident que ce processus peut devenir lourd lorsque certains chantiers prennent du retard ou que des entraves administratives apparaissent. Bien évidemment, pour une entreprise spécialisée en fabrication de trottoirs, la conception et la préparation d'un projet sont moins étendues puisque les travaux sont souvent octroyés à un entrepreneur général, qui touche l'aqueduc, les égouts, le pavage, l'éclairage et les trottoirs. Il s'agit ici de comprendre que les étapes de préparation et de conception sont moins grandes, mais tout de même semblables. Il n'y a pas d'études d'opportunités ni de conception architecturale, la plupart des devis étant déjà bien établis puisqu'il s'agit d'un ouvrage relativement simple au niveau de la conception. Cependant, les travaux sont susceptibles d'être ralentis par une foule d'éléments incontrôlables, ce qui affecte grandement le calendrier d'une entreprise.

Tableau 2: Cycle de vie d'un projet de construction public

Préparation du projet	Conception	Construction	Exploitation et entretien
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition du besoin ▪ Études d'opportunité* ▪ Estimation préliminaire ▪ Choix du mode de réalisation ▪ Planification ▪ Budgétisation (subventions) ▪ Approbations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecture* ▪ Ingénierie* <ul style="list-style-type: none"> – Conception du projet – Plans – Devis techniques – Estimation détaillée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction* <ul style="list-style-type: none"> – Ouverture du chantier – Fourniture des matériaux – Réalisation des travaux – Sous-traitance ▪ Surveillance* <ul style="list-style-type: none"> – Décompte des quantités – Respect des plans et devis ▪ Laboratoires* <ul style="list-style-type: none"> – Contrôle de la qualité ▪ Administration <ul style="list-style-type: none"> – Paiements – Avenants – Règlement des litiges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingénierie* <ul style="list-style-type: none"> – Inspection de l'ouvrage ▪ Entretien* <ul style="list-style-type: none"> – Entretien de l'ouvrage

*Un astérisque indique que l'activité peut nécessiter l'octroi d'un contrat public.

Source : Rapport final de la Commission d'enquête sur la construction, Tome 1, Partie 2, p. 47.

Le chapitre 2 de la deuxième partie du rapport Charbonneau traite des acteurs liés à l'industrie en général. Principalement, il existe sept grandes familles d'acteurs : les salariés, les syndicats, les entreprises, les associations d'entrepreneurs, les firmes de génies, les firmes d'architectes et les fournisseurs de matériaux. Bien que la Commission n'en fasse pas mention, la CCQ pourrait être perçue comme un huitième acteur dont le rôle est de veiller au respect des conventions collectives et de ce qui touche la main-d'œuvre dans l'industrie.

Sur ce point, certains acteurs ont un rôle prédominant dans la fabrication de trottoirs. Bien évidemment, il s'agit des salariés, des entrepreneurs et des fournisseurs de bétons. Les salariés doivent tous être titulaires de cartes de compétences, d'apprentissages

ou d'occupations leur permettant d'accéder aux chantiers de construction. Des amendes sont émises aux entreprises et aux salariés ne respectant pas ces normes. Pour les entreprises, elles doivent être accréditées par la Régie du bâtiment du Québec. Par ailleurs, ces organisations doivent être en mesure de fournir un cautionnement équivalent à un pourcentage de la valeur du contrat, que ce soit par l'entremise d'une compagnie d'assurance ou via leurs propres liquidités. Pour ce qui est des fournisseurs dans le secteur des trottoirs, il s'agit surtout de produits granulaires et de dérivés du ciment. En l'occurrence, il n'existait en 2015 que cinq cimenteries⁵ (Holcim, Lafarge Canada, Ciment Québec, Colacem et Ciment McInnis). Aujourd'hui, Lafarge et Holcim ont fusionné pour devenir une multinationale avec un chiffre d'affaires de 24 milliards de dollars. Pour sa part, Colacem appartient à un groupe italien, Financo ayant un chiffre d'affaires de 500 millions de dollars. Ciment McInnis est une entreprise dont l'actionnaire principal est la Caisse de dépôt du Québec. Il s'agit du propriétaire de la cimenterie de Port-Daniel qui a été construite en raison de subventions considérables du gouvernement québécois. Ciment Québec, quant à lui, est la seule entreprise privée au sein des cimenteries québécoises, appartenant à un holding financier dont le premier actionnaire est Gustave Papillon et son gestionnaire, Luc Papillon.

Ce que le portrait des fournisseurs nous offre, c'est une forme très concentrée de fournisseurs de matériaux essentiels à la réalisation de projet de construction. Ceux-ci sont aussi propriétaires ou partenaires d'usines de béton. En fait, sur 160 usines de béton au Québec, 60 appartiennent à ces fournisseurs de ciment. Outre les aspects descriptifs de ce chapitre, la Commission s'est penchée sur ces acteurs vu l'importance des cimenteries au Québec qui ont produit pour 328 millions de dollars de ciment.

Outre les fournisseurs, le rapport nous éclaire sur l'étendue que prennent les acteurs liés à l'industrie de la construction au sens large : 153 300 salariés, syndiqués sous l'une des cinq centrales syndicales, travaillant pour l'une des 25 724 entreprises enregistrées. Ces entreprises sont représentées par l'une des cinq associations patronales

⁵ Il est important de ne pas confondre ciment et béton, puisque le ciment est la matière entrant dans la composition des différents types de béton.

de l'industrie et font toutes affaire avec l'une des quarante firmes de génie pour lesquelles 18 000 personnes travaillent. Il y aurait aussi 3 600 architectes au sein de 502 firmes d'architecture. Bref, beaucoup d'acteurs impliqués dans une multitude d'ouvrages différents (Charbonneau France 2015, Tome 1, Partie 2, pages 76 à 92).

Le tome 2 du rapport est le cœur du travail. En effet, il comprend plus de 900 pages de faits récités par des spécialistes du secteur, des entrepreneurs, des inspecteurs de services de police, d'enregistrements, de photos, de politiciens, de fonctionnaires, etc. Bref, une multitude de preuves appuyées sur des faits recensés par la Commission. Les douze parties de ce tome sont éparpillées entre différents sujets, eux-mêmes rattachés à des faits reliés à de possibles stratagèmes collusoires ou de corruption.

Dans la première partie, il est question de la ville de Montréal. Parmi les 250 pages de cette section, une attention particulière est portée au secteur des trottoirs de la ville. En effet, la Commission note que trois noms d'entreprises reviennent presque tout le temps lors de l'attribution de contrats publics : Mivela construction, Pavage C.S.F. et Pavage A.T.G.

La Commission affirme que : « Contrairement au cartel des égouts et aqueducs, qui fonctionne de façon collégiale, le cartel des trottoirs est dirigé par un « chef d'orchestre », Nicolo Milioto, président de Mivela Construction. »(Charbonneau France 2015, Tome 2, Partie 1, pages 37). À en croire le témoignage de Michel Leclerc, président de Terramex, Nicolo Milioto aurait été un personnage très intimidant et influent dans le secteur des trottoirs, au point où Leclerc aurait abandonné ses tentatives d'intégrer le marché montréalais des trottoirs.

Milioto était réputé être le bras droit du crime organisé sicilien de Montréal sous la coupe du parrain de l'époque, Vito Rizzuto. Ces deux personnes ont été vues à maintes reprises au café Cosenza, un repaire de la pègre italienne, ayant été mis à l'écoute par vidéosurveillance lors de l'opération Colisée. Selon les enquêteurs, Milioto payait la famille Rizzuto un *pizzo* variant de 2 % à 5 % de la valeur des contrats touchant au cartel des trottoirs. Cela, en échange des services de « conciliation » et de « protection » très efficace de la mafia montréalaise. Si Milioto n'arrivait pas à faire plier un entrepreneur

hors cartel, Rizzuto pouvait intervenir. D'une manière ou d'une autre, très peu d'entrepreneurs osaient se confronter à la mafia, à en voir la mainmise de Milioto sur les trottoirs durant les années 2000.

Les tentacules de Milioto allaient aussi loin que de faire plier une multinationale avec un chiffre d'affaires de 43 milliards de dollars, comme Vinci, via sa bannière d'asphaltage DJL, étant l'une des plus grandes entreprises de pavage de la province. Voici d'ailleurs le témoignage de l'ingénieur Nicolas Heins :

« [...] dès mon arrivée, celui qui était l'estimateur senior m'a expliqué qu'au niveau de la Ville de Montréal, tout ce qui était le territoire de l'ancienne Ville de Montréal, avant les fusions municipales, était de l'apanage de Construction Mivela. Donc, si je soumissionnais des contrats de la Ville de Montréal sur ce territoire-là, je devais demander des prix de sous-traitance à Construction Mivela uniquement ». (Charbonneau France 2015, Tome 2, Partie 1, pages 41)

De manière générale, la Commission est catégorique sur le fait que le secteur des trottoirs de Montréal était sous le joug de Mivela construction.

Pour ce qui est des autres parties de ce tome, la section touchant la ville de Laval a été entièrement caviardée à cause des procédures judiciaires à l'encontre de l'ex-maire Gille Vaillancourt et de ses collaborateurs. Les autres parties, quoiqu'intéressantes, ne portent pas directement sur le secteur du trottoir, mais plutôt sur les différents acteurs ou secteurs impliqués dans des activités de collusion et de corruption. Ce faisant, il existe une grande part de responsabilité politique en lien avec une culture de laisser-faire ayant permis l'établissement de cartel dans différentes sphères de l'industrie de la construction. D'ailleurs, il subsiste une dissension au sujet de questions de financement politique sur lequel les commissaires Lachance et Charbonneau ne s'entendent pas. Madame Charbonneau affirme qu'il :

« [...] est possible de conclure que, durant les années visées par le mandat de la Commission, un lien unissait le versement de contributions à des partis politiques provinciaux et le processus d'octroi de contrats publics. » (Charbonneau France 2015, Tome 2, Partie 2, page 706 cité par, Messier 2015)

Alors que le commissaire Lachance mentionne que :

« [...] les faits présentés devant la Commission n'ont pas montré un lien, qu'il soit direct ou indirect, entre le versement d'une contribution politique au niveau provincial et l'octroi d'un contrat public. » (Charbonneau France 2015, Tome 2, Partie 2, page 708 cité par, Messier 2015)

Outre cet apparent conflit entre les commissaires, les conclusions de cette section sont toutes unanimes quant à la présence du crime organisé, de corruption de fonctionnaires et de stratégie collusoire dans l'industrie de la construction en général.

Le troisième tome propose d'explorer les stratagèmes, les causes et les recommandations pour éviter les activités de corruption et de collusion. En ce qui à trait au secteur du trottoir, les services de médiation et d'intimidation prévalaient selon la Commission. En effet, soutenu par la mafia montréalaise, les principales entreprises spécialisées en fabrication de trottoirs possédaient un quasi-monopole sur le marché montréalais et régnaient tout en intimidant leurs rivaux. Par ailleurs, ce petit groupe d'entrepreneurs était très proche les uns des autres, se rendant souvent service par exemple, du prêt de machinerie ou d'équipes entières afin d'éviter des pénalités de délais des municipalités. (Charbonneau France 2015, Tome 3, Partie 4, pages 15-16.)

Un peu plus loin, on nous explique que les causes ayant mené à cette intégration du crime organisé et d'une culture criminelle varient grandement. En ce qui à trait au secteur du trottoir, les particularités liées à une main-d'œuvre peu qualifiée et un faible niveau de technologie la rendent très vulnérable face aux organisations criminelles. Par ailleurs, la CCQ aurait aussi été instrumentalisée par des entrepreneurs pour alourdir les processus administratifs de leurs concurrents. Des entreprises spécialisées en fabrication de trottoirs que nous verrons dans la première partie du chapitre 5, ont été victimes de ces stratagèmes légaux, tout comme excavation ABC. Plusieurs plaintes non fondées ont rendu difficiles les opérations administratives de l'entreprise. Enfin, si les causes sont relativement larges, les conséquences elles sont bien réelles : des coûts économiques élevés pour la société, une atteinte à la démocratie, une menace à la primauté du droit et une confiance érodée envers les institutions publiques (Charbonneau France 2015, Tome 3, Partie 4, pages 74 à 84.). En conclusion du tome 3, les commissaires présentent les différentes recommandations pour remédier aux problèmes découlant de l'industrie de la construction. Quant à lui, le tome 4 présente les documents de référence.

Conclusion sur la collusion et la corruption dans l'industrie de la construction

Si l'industrie de la construction est touchée par une forme structurante de culture criminelle, le secteur de la fabrication de trottoirs est loin d'en être épargné. En fait, à l'heure où nous rédigeons ces lignes, il est difficile de connaître l'état réel des cartels, puisque la Commission a semblé porter préjudice à leurs activités, mettant ses principaux acteurs sous les projecteurs de manière prolongée. Beaucoup d'entreprises sont tombées suite aux révélations de la Commission, tout comme des scandales ont éclaboussé de nombreux politiciens, mettant fin à leurs carrières. Si des géants ont plié les genoux devant la médiatisation de leurs actions, nous pouvons supposer que ce ne sont là que des effets à court terme de la Commission. D'ailleurs, la chute du clan Rizzuto et la guerre de pouvoir au sein des groupes criminels montréalais ne présagent rien de bon pour leurs activités de « *racket* ». Cependant, la chute d'empires et de cartels rend aujourd'hui les marchés instables et vulnérables, tout en forçant les entreprises à rivaliser au niveau de la productivité. Bref, la question se pose : est-ce que l'effet Charbonneau va durer? Le temps nous servira la réponse; d'ici, là nous nous efforcerons de comprendre ses impacts dans la dernière section de l'analyse.

Conclusion du premier chapitre

Au cours de cette revue de littérature, nous avons survolé une myriade d'auteurs s'étant intéressés à la stratégie, la culture et l'identité par le biais de l'ethnographie et, enfin au crime organisant dans l'industrie de la construction. La première section du chapitre avait pour objectif d'éclaircir ce dont il est question lorsque nous parlons de stratégie, pour ensuite cibler ses implications dans l'industrie de la construction. À notre connaissance, aucun travail impliquant la stratégie d'entreprise dans l'industrie de la construction québécoise n'avait été fait avant la rédaction de ces lignes en 2018. Cependant, des chercheurs d'autres nationalités nous ont permis d'orienter nos réflexions vis-à-vis la réalité des entreprises qui composent cette industrie. Ce sont ces réflexions qui nous ont amené à nous intéresser aux travaux utilisant la méthode ethnographique au sein de recherches portant sur cette industrie. Le côté culturel et la prédominance du travail manuel nous ont incités à plonger dans des ouvrages tels que *Ethnographic*

research in the construction industry (2013) ayant exploré les rouages du quotidien partagé par des travailleurs d'entreprises en construction. Bien évidemment, l'étendue de ces recherches nous fait voyager dans des pays qui peuvent comporter des différences significatives avec l'industrie québécoise de la construction, mais, forts d'une expérience post-terrain, nous savons maintenant qu'il existe tout de même de nombreuses similarités en lien avec les textes sélectionnés. Par ailleurs, nous avons, dans la troisième partie de ce chapitre, abordé les stratégies dans l'industrie de la construction du Québec en lien avec la collusion et la corruption. Il s'agissait ici uniquement de stratégie interlope, mais la prédominance de certains groupes suggérait de fortes restrictions liées à certains marchés comme celui des trottoirs.

Chapitre 2

Problématique et question de recherche

Comme nous l'avons mentionné précédemment, très peu d'études ont posé le regard sur l'aspect contextuel de ce secteur, et encore moins sur la pratique de la stratégie dans l'industrie québécoise de la construction. Martin Löwstedt a identifié qu'il existe un vide important sur l'aspect stratégique relié à l'industrie:

« [...] Lack of strategy-related studies within the construction industry (e.g. Björnström 2007) as well as a lack of comprehensive strategy management at the organizational level in construction companies (e.g. Chinowsky and Byrd 2001; Langford and Male 2008) » (Löwstedt 2015 (a), p.15)

Si l'intérêt de la recherche en management stratégique lié à cette industrie a suscité peu d'intérêt jusqu'à maintenant dans la sphère universitaire, nous pouvons croire que deux raisons sont en cause : la première est reliée au fait que la construction est perçue comme une industrie retardataire (Winch 2003), et donc, bien moins attrayante que des secteurs en pleins essor, comme celui des technologies de l'information, par exemple. La deuxième raison peut se trouver dans les fondements mêmes que nous donnons à la stratégie, car nous la voyons moins comme un art que comme une finalité opérationnelle. Selon Hafsi et Martinet, les bases conceptuelles de ce qu'était la stratégie se présentent comme : « une théorie de la décision par la gestion de problème » (Hafsi and Martinet 2007). Cependant, les auteurs soulignent un aspect contingent important. En effet, la libéralisation des marchés financiers, en marche depuis les années 90, n'a cessé de s'accroître. Au point où, les objectifs de rentabilité financière précèdent la stratégie organisationnelle. Elle a, en quelque sorte, perdu son objectif initial d'une théorie de la décision par la gestion de problèmes vers une théorie de la décision en fonction d'objectifs financiers.

Ce constat sur la finalité de la stratégie affecte les positionnements que certains chercheurs peuvent prendre face aux différentes problématiques existantes. Le monde des entrepreneurs en construction n'est pas, généralement, soumis aux impératifs boursiers des multinationales, pas plus qu'il n'est soumis aux modalités stratégiques des théories

universitaires. À la lumière de nos entrevues exploratoires, nous pouvons déduire que pour les praticiens d'une entreprise spécialisée en fabrication de trottoirs, la stratégie relèverait plus de l'art⁶ que de la théorie.

De plus, il peut être difficile pour le chercheur de connecter avec l'univers non familier des praticiens. Selon Violetta Splitter et David Seidl, il est relativement facile de tomber dans «l'ethnocentrisme scolastique» (Splitter and Seidl 2011, p.106) lorsqu'un chercheur s'applique à comprendre et décrire des pratiques via une interprétation, qu'on le veuille ou non, dépourvues de neutralité axiologique (Weber 1959). De plus, sans entrer dans les stéréotypes de cette industrie, il existe probablement aussi une forme de barrière culturelle entre le monde universitaire et le monde de la construction. Cette distorsion « culturelle » vient faire un pied de nez aux tenants classiques en pensée économique ou stratégique. En effet, nous le verrons dans notre analyse, les artefacts de l'industrie sont porteurs d'un sens presque inaccessible aux regards extérieurs. De ce fait, il paraît sage d'explorer cette culture à l'aide du travail de Schein et al. sur la culture d'entreprise (Schein, Schein et al. 2017).

Cependant, ces praticiens qui appliquent et prennent des décisions au jour le jour n'ont pas pour autant le monopole de la connaissance stratégique. Sur ce point, nous citerons Hafsi et Martinet affirmant que la stratégie : « [...] est à la fois un art et une philosophie, et de ce point de vue elle serait plutôt une infrascience » (Hafsi and Martinet 2007).

Dès lors, il devient pertinent de comprendre l'univers conceptuel et sous-jacent de la stratégie organisationnelle, tout comme il est important de voir l'application et les décisions stratégiques faites quotidiennement par les acteurs de l'industrie de la construction. Ce faisant les théories de la pratique peuvent nous permettre d'appréhender, l'aspect « artistique » tant important à la stratégie, sans pour autant en soustraire les fondements institutionnels pouvant être à l'œuvre de manière latente chez les acteurs.

Ce n'est donc pas parce que, dans l'industrie de la construction, la stratégie est peu explorée scientifiquement qu'elle l'est dans la réalité pratique des entrepreneurs

⁶ Lire sous le sens de la pratique

spécialisés. Mintzberg nous le rappelle puisque la stratégie, et ce, peu importe l'industrie, est quelque chose d'essentiel (Löwstedt 2015 (a)).

Dans cette optique, il est indéniable que la stratégie doit exister au sein d'une organisation. Par contre, elle n'existe pas toujours d'une manière concrète et évidente, écrite et réfléchie. Si la stratégie est quelque chose que les gens font (Whittington 2006), alors il devient moins évident d'en appréhender les contours. En effet, comme l'explique Marie-Léandre Gomez (2006), la pratique est une activité humaine en relation avec un puissant contexte social (Golsorkhi, Rouleau et al. 2015 p. 184), ainsi, les habitus, autant que les champs et les différentes formes de capitaux peuvent expliquer les actions stratégiques. Autrement dit, les décisions seraient influencées par les bagages d'expériences, de croyances, les habiletés, les structures de comportement, etc. Bref, un ensemble structurant d'éléments composant l'être humain et orientant l'action de la pratique stratégique.

Un élément significatif du questionnement de départ provient de la notion de « faire » la stratégie. Comme nous venons de le souligner, le « faire stratégique » ne peut être autre qu'une action, concrète ou immatérielle. Sur ce point, nous pouvons revenir à la typologie des déterminants de l'action, où, Max Weber organisait, en quatre points, une structure de la rationalisation de l'action allant de la moins consciente à la plus consciente : « l'action traditionnelle, l'action affectuelle, la rationalité axiologique par rapport aux valeurs et la rationalité téléologique par rapport aux buts » (Mazuir 2004).

Cette vision weberienne de l'action fut en partie reprise par Antony Giddens dans sa théorie de la structuration. En effet, selon lui, « l'action est structurellement constituée », mais les « structures sont constituées dans l'action » (Rouleau 2007 p.171). Il nous permet donc de nous détacher du déterminisme bourdieusien sans pour autant tout rejeter du revers de la main. Partant de prémisses de la construction sociale que Linda Rouleau expose dans *Théorie des organisations*, nous pouvons faire le pont entre les actions et les structures puisqu'elles n'« existent que dans le cours de leur pratique » (Rouleau 2007 p.171). Donc, l'action stratégique ne peut être extraite de la structure qui l'englobe. C'est aussi le point de vue de Richard Whittington, qui souligne l'importance

de comprendre la « *strategy as a societal institution in and of itself* » (cité dans: Golsorkhi, Rouleau et al. 2015 p.161).

Dès lors, comme nous l'avons mentionné plus haut, la pratique de la stratégie comprend un ensemble d'éléments structurant nos choix (conscients ou non), tout comme elle intègre une échelle décisionnelle basée sur le degré de compréhension qu'un acteur a d'une situation donnée et celui de sa capacité réflexive latente ou consciente.

Il ne s'agit plus seulement de comprendre la pratique stratégique elle-même, mais d'être en mesure de dresser le portrait global des éléments amenant l'acteur à certaines décisions, et ce, en fonction de ce qui fait « sens » à ses yeux.

Enfin, en suivant la logique de l'action, la stratégie n'est pas seulement calculée, mais devient une interprétation spécifique, résorbant le sens d'une situation problématique à laquelle une entreprise fait face. Cependant, cette action, qu'elle soit rationnelle ou affective, ne peut prétendre être libre de toute influence structurelle. À cet effet, l'action stratégique devient un reflet des convictions façonnant la personnalité de l'acteur. Les processus sous-jacents de la décision stratégique sont éminemment importants lorsqu'il est question de comprendre la nature même de la structure derrière l'action, car c'est par elle que s'établira la pratique et c'est grâce à cette même pratique que la structure prendra sens.

Dès lors, pour débiter notre recherche, nous émettrons l'hypothèse que la stratégie existe bel et bien dans les PME spécialisées de l'industrie de la construction du Québec. En effet, c'est à partir d'un sous-entendu incontournable que nous avons formulé notre question de départ, allait comme suit :

Comment les dirigeants de PME spécialisées de l'industrie de la construction québécoise font-ils la stratégie?

Il est clair que nous devons explorer concrètement la réalité des entrepreneurs avant d'en arriver à la question de recherche.. Comme nous l'avons souligné précédemment, il faut voir la « *strategy as a societal institution in and of itself* » (Golsorkhi, Rouleau et al. 2015 p.161). Ce faisant, les institutions en place influenceront fortement les acteurs. Le secteur de la construction est rempli de structures

institutionnellement coercitives à en comprendre le *rapport final d'enquête sur l'octroi et la gestion de contrats publics dans l'industrie de la construction* (2015). En effet, il est devenu indiscutable que certains entrepreneurs spécialisés issus de ce secteur étaient restreints dans une structure exerçant une pression considérable sur leurs activités.

« Selon les témoignages recueillis, quatre formes principales d'infiltration du crime organisé ont été constatées sur le territoire québécois durant les années visées par le mandat de la Commission : 1. l'infiltration d'entreprises et de secteurs de l'industrie; 2. le contrôle de territoires; 3. l'offre de service de médiation et d'intimidation; 4. l'accès aux capitaux d'investissement d'un syndicat. » (Charbonneau France 2015, Tome 3, Partie 4, p.14)

Des suites de la Commission Charbonneau, il apparaissait inévitable d'explorer les institutions en place au sein de l'univers de la construction. Plus précisément, celles liées au secteur du génie civil. Les facteurs concurrentiels ont été bouleversés par la mainmise de stratégie collusoire d'une poignée d'entreprise. À en croire les témoignages de criminologues et d'acteurs liés au secteur de la construction,

« [...] *offender behaviour is not so much driven by market mechanisms (or the 'invisible hand'), but rather by the 'visible hand' of social relations, and the 'visible hand' of manipulation and violence.* » (Kleemans 2013, p.616)

De plus, Gabrielle Fortin (2014) révèle que certaines caractéristiques font en sorte de rendre un marché plus propice à l'intégration du crime organisé :

- (1) le produit offert ne doit pas être très spécialisé;
- (2) les barrières d'entrée dans l'industrie doivent être basses afin qu'un nombre appréciable de personnes puissent y entrer sans trop de difficultés;
- (3) les technologies mises de l'avant doivent être à bas niveau;
- (4) la main-d'œuvre ne doit pas être spécialisée;
- (5) la demande pour les produits de l'industrie doit être inélastique;
- (6) il doit y avoir beaucoup de petites entreprises et le marché doit être compétitif;
- (7) il doit y avoir une place pour les syndicats; (Gambetta and Reuter 2000, dans Fortin 2014, p.96).

Autrement dit, alors que nous voulions aborder la stratégie sous l'angle du praticien d'une manière assez traditionnelle, la nature restrictive de l'environnement d'affaires est venue modifier l'orientation possible de ce travail. En effet, comment comprendre la stratégie alors qu'elle ne prend pas en compte le système coercitif qui

l'entoure. De plus, comme nous l'avons mentionné dans le cas, 92 % des contrats de trottoir montréalais ont été remportés par 6 entreprises dont les entrepreneurs sont liés à la mafia sicilienne (Charbonneau France 2015, p.37).

D'ailleurs, une criminologue, Valentina Tenti, explique, devant la Commission Charbonneau, une des raisons principales de la présence du crime organisé dans l'industrie : « *A measure of the construction industry's racketeering potential is the opportunity it offers to organized crime participants to obtain valuable monetary rewards.* » (Charbonneau France 2015, p.744) Elle ajoute aussi que les groupes mafieux peuvent faire sortir leurs compétiteurs du marché et, du même coup, s'offrir un avantage compétitif considérable (Charbonneau France 2015, p.744).

« Yet, the large number of monetary transactions which is involved in the construction process may be suitable to organized crime purposes in three ways: (1) to maximize the profits and return of investments; (2) to launder the proceeds of crime through the mingling of dirty money and legitimate money, and minimize the risk of being traced; (3) to generate money for illegal payments and enable schemes to conceal payoffs. For these reasons alone this industry is highly attractive to organized crime. » (Charbonneau France 2015, p.744)

Finalement, il est évident que la formation des stratégies dans cette industrie ne peut être explorée uniquement avec la théorie de la régulation du marché, mais bien sous une perspective réaliste fondée sur l'analyse des institutions licites et illicites y étant liées. Grâce aux volumineux rapports de la Commission Charbonneau, nous pouvons explorer adéquatement la réalité obscure qui orientait les actions des entrepreneurs, et ce, jusqu'à très récemment.

En ce sens, le secteur du génie civil et plus spécifiquement, celui des trottoirs, est bien documenté. La stratégie peut donc y être étudiée de manière élargie, en portant une attention à l'influence du crime organisé au sein du milieu entrepreneurial ainsi qu'à l'impact de la culture des gestionnaires et de la culture d'entreprise. Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, l'aspect culturel prend beaucoup d'importance, que ce soit le « machisme » lié à l'orgueil des gestionnaires du milieu (Dainty, Bagilhole et al. 2000, Hayes 2002, Ness 2012, Grosse 2018), le manque de réflexivité suivant l'apparition de déficiences (Love, Smith et al. 2018), le rapport de dualité entre cadres et travailleurs

(Sykes 1969a, Löwstedt 2015 (a)), ou encore l'inaptitude de l'implantation de formes de planification stratégique à une entreprise en construction (Löwstedt 2015(b)).

Partant de là, nous avons reformulé notre question de recherche de la manière suivante

Comment les dirigeants, les travailleurs et les acteurs de l'environnement contribuent-ils à la structuration de la stratégie dans une entreprise spécialisée dans la construction de trottoirs?

Enfin, nous tenterons de répondre à cette question en mobilisant divers concepts issus du courant de la pratique et au travers d'une étude des nombreux récits d'entrepreneurs exposés par les témoignages de la [CEIC], couplés aux entrevues que nous avons faites avec nos dirigeants, ainsi que notre propre expérience de terrain ou autoethnographie.

Chapitre 3

Cadre d'analyse

3.1 La stratégie comme pratique

L'approche utilisée pour répondre à notre question de recherche est basée sur une perspective plutôt qu'une théorie. Il s'agit ici de la perspective de la pratique. C'est avec l'apport des sociologues tels que Bourdieu et Giddens ainsi que des ethnologues comme Lynch que le champ de la stratégie a pu assimiler les positions ontologiques du tournant de la pratique. Grossièrement, celles-ci affirment que le social est un champ de pratiques, matériellement incarnées et centralement organisées autour d'un partage de pratiques communes (Schatzki, Knorr-Cetina et al. 2001, p.12). Au-delà de l'antagonisme macro-micro, étudier la pratique permet d'utiliser et d'analyser une pluralité de dimensions composant un contexte donné pour en comprendre les « patterns » qui constituent le macro (Schatzki 2005). Dès lors, comme nous l'explique Schatzki, l'approche dépasse les barrières traditionnelles qui s'élevaient et opposaient l'individualisme méthodologique à l'holisme. Il insiste d'ailleurs sur ce qu'il appelle « *site ontology* » étant spécifiquement l'approche qui relie les perspectives individualistes aux perspectives holistes, sans nécessairement s'imprégner totalement des deux courants. Bien que plus près de l'holisme, l'approche considère que le contexte dans une communauté de pratique est un élément constitutif de base de l'action individuelle, mais, au-delà de cette communauté, il n'existe plus de construction individuelle. Ainsi, Schatzki nous dit : « *Properties of individuals are ontologically continuous with the distinct social contexts in which they exist.* » (Schatzki 2005, p.479)

Par ailleurs, grâce au tournant de la pratique, la stratégie est perçue comme « *something people do* » (Johnson, Melin et al. 2003, Whittington 2006) plutôt que quelque chose que les gens planifient et élaborent de manière délibérée. Cela nous ramène aux positions de Mintzberg sur l'émergence de la stratégie en tant que processus dynamique indéterminé et, dès lors, difficilement planifiable. Ce tournant, alors monopolisé par les sciences sociales, a été assimilé par les tenants de la stratégie pour en développer une perspective connue comme étant *la stratégie comme pratique* [SAP]. Cette école de pensée

tente d'analyser le processus stratégique au niveau microscopique et sous l'angle des expériences du praticien dans son rapport à l'application de la stratégie. Plus spécifiquement, elle regarde :

« The ways in which people (whether they are, for example, business leaders, middle managers, consultants or professionals) mobilize the tools of practice or adopt specific skills and roles when engaging in strategic activity. Also of interest is the performance of different strategic practices (Whittington 2006): the routines, interactions and conversations that lead to the definition and enactment of strategy, as well as the linkages between these practices and their organizational and institutional contexts. » (Rouleau 2013, p.548)

Cela étant dit, l'auteure nous rappelle un des grands postulats de la perspective : la stratégie n'est pas uniquement le fait des hauts dirigeants d'organisations (Rouleau 2013). C'est, en partie, une des raisons pour lesquelles nous avons choisi d'utiliser l'approche de la pratique pour analyser les processus stratégiques des entreprises de construction.

3.2 Concepts utilisés

Outre les nombreuses voies théoriques émanant de la perspective de la pratique, nous avons décidé d'aborder celle-ci en la modelant à notre travail puisqu'à notre connaissance, aucun modèle ne cadrerait spécifiquement à notre contexte. L'approche de la pratique comporte de nombreux volets pouvant ouvrir la porte à un immense bassin conceptuel, lui-même, en mesure de diluer rapidement une analyse si sa cible de recherche est mal identifiée. Dès lors, nous le répétons, nous cherchons à comprendre afin de décrire comment un entrepreneur et ses équipes dans le domaine de la fabrication des trottoirs sont à même de poser des actions stratégiques.

Sans revenir trop lourdement sur la définition du sens de la **stratégie** dont il est question dans le chapitre de la revue de littérature, nous l'abordons comme elle est présentée par un ténor (Mintzberg) de la perspective, soit comme quelque chose d'émergent. En ce sens, notre question de recherche veut approfondir ce qui entoure l'*émergence* au sens où l'entreprise étudiée nous la présente.

Afin d'appréhender les différentes subtilités de quelque chose d'aussi intangible que l'émergence de stratégie, nous devons mobiliser des concepts capables d'extirper tout ce qui peut influencer la stratégie chez les acteurs de notre entreprise. Pour ce faire nous

avons déterminé quatre grands concepts nous aidant à répondre à la question tout en offrant des pistes opérationnelles lorsque nous traiterons et analyserons les données : La communauté de pratiques, la pratique, le site de connaissances et les spécifications culturelles.

3.2.1 La communauté de pratiques

De quoi est-il question lorsque nous parlons de pratiques? Le fait que nous n'ayons pas défini clairement ce concept relève de l'ambiguïté dont il est porteur chez les tenants de cette perspective. C'est d'ailleurs en partie dû au fait que la perspective de la pratique n'est pas « unifiée »; en ce sens, les auteurs du *management stratégique en pratiques* (2007) expliquent qu'il existe plusieurs positions conceptuelles pouvant être utilisées au sein de cette approche et, « dépendamment de celle que l'on adopte, cela conditionne la vision de la stratégie qui en découle. » (Rouleau, Allard-Poesi et al. 2007, p.17).

Nous suggérons, au même titre qu'Étienne Wenger (1998), que les communautés de pratiques sont au cœur du raisonnement lié à l'action et dans notre cas, à l'action stratégique. En fait, son travail sur les communautés de pratiques *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (Wenger, 1998) se marie très bien aux spécificités d'apprentissage liées à l'industrie de la construction. Il perçoit, au travers de la communauté de pratiques, « l'imbrication constante du travail individuel et du travail de groupe, des procédures formalisées et des arrangements avec les procédures, de la connaissance et de l'ignorance » (Chanal 2000 p.3-4). Nous nous sommes inspirés du concept de *pratiques* tiré de l'ouvrage de Wenger puisque, contrairement à bien des théories cognitives de l'apprentissage, il s'attarde surtout à la forme sociale qu'elles peuvent prendre. Puisque la perspective de la pratique est surtout rattachée aux individus et leur contexte, nous croyons que la communauté de pratiques est un concept incontournable dans un environnement où les compétences pratiques sont omniprésentes. En fait, Wenger voit « l'apprentissage comme une participation sociale où se négocient les significations relatives à l'action » (Chanal 2000, p.4). Autrement dit, l'apprentissage de pratiques ne peut se faire que par une forme de participation sociale. Cependant, comme l'auteur le mentionne, au sein d'une même organisation peuvent se côtoyer plusieurs communautés de pratiques. En effet, l'organisation forme ce que Wenger appelle une

« constellation de communautés de pratiques » (Chanal 2000, p.4) En fait, les équipes de travail formées par les entrepreneurs dans cette industrie, comme nous le montrerons plus tard, sont ce qu'on pourrait appeler des communautés de pratiques qui contribuent à « faire » la stratégie au quotidien.

3.2.2 La pratique

Dès lors que nous comprenons la provenance des communautés de pratiques, où se partageront les connaissances, nous saisissons plus facilement l'idée que la ou les pratique(s) doit(vent) être issues du « faire » « dans ses dimensions à la fois historiques et sociales et dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions » (Chanal 2000, p.4). Bref, la pratique relève autant de l'historicité liée au passé d'une façon de faire, que du champ social dans lequel mijote le praticien quotidiennement. D'ailleurs, cela conduit à l'idée que la pratique a une vocation structurante et structurée, car elle consolide le sens qu'un acteur donne à ses actions, mais est influencée par cet acteur qui peut éventuellement la modifier.

Sur ce point, il est important de comprendre que la pratique est, selon nous, indissociable de la notion de connaissance. Nous nous retrouvons donc, comme le mentionne Linda Rouleau, dans la troisième vision de la pratique, celle où elle serait issue de la connaissance (*Practice as knowledge*) (Rouleau 2013, p.549). En ce sens, la pratique de la stratégie ne peut venir uniquement de la haute direction, mais aussi de l'environnement social à partir duquel elle s'anime : « *practice cannot be defined only by the organizational or strategic "doing"; it also has to be defined by the "doing" of society* » (Rouleau 2013, p.551). Autrement dit, la compréhension du raisonnement derrière certaines actions stratégiques découle, comme le dit Wenger, de la communauté à laquelle il est rattaché. Ce faisant, le concept de pratique reprend autant la question de l'apprentissage que celui du groupe grâce auquel son acquisition est possible. Par ailleurs, les fondements historiques préalables à l'instauration d'une pratique sont tout aussi importants que la question de l'apprentissage et celle de la communauté.

En reprenant certains aspects établis par Wenger (1995) et Rouleau (2013) nous pouvons conclure que la pratique, comme nous l'entendons, incorpore trois dimensions complémentaires : l'historicité, la connaissance et la communauté. Pour qu'un acteur

entreprenne des activités stratégiques, nous croyons donc qu'il doit avoir appris, au sein d'un groupe, certaines méthodes lui conférant une vision d'ensemble et l'habilitant à agir d'une certaine manière faisant sens pour lui.

3.2.3 *Le site de connaissances [Site of knowing]*

Conformément à la notion de pratique, le concept de « site de connaissances » est en quelque sorte une idée très englobante. En fait, Nicolini utilise les fondements de Schatzki suggérant que les caractéristiques « [...] *and transformation of all human affairs are firmly rooted in the sites where they occur.* » (Nicolini 2011, p.604) Autrement dit, Nicolini mentionne qu'il est impossible de dissocier l'identité humaine et le social du contexte dans lequel ils évoluent. Il s'agit d'ailleurs d'un fondement constitutif de l'ontologie de la perspective de la pratique. La notion de « *site* » s'articule autour de certains éléments définissant ses contours.

Tous les phénomènes humains sont situés et ont un positionnement pouvant se trouver autant dans un environnement spécifique que dans l'historicité d'une pratique.

« Site thus refers to the locality where something happens or exists in relation to other events and phenomena. The relationship between human phenomena and site is one of circularity and coemergence: human affairs are incomprehensible in isolation from the world where they come into being. » (Nicolini 2011, p.604)

Il faut comprendre que l'idée du « *site* » ne peut pas être regardée sous la loupe d'une relation manichéenne, mais plutôt d'une imbrication indissociable avec la pratique. De plus, suivant l'idée précédente du « positionnement », le second élément met en valeur l'idée qu'il existe un éventail plus large de relations duquel émane un phénomène. Autrement dit, le « *site-ness* » (Nicolini 2011) dont l'auteur parle nous permet de percevoir un site comme quelque chose de vivant, d'où l'intégration du suffixe « *ness* » afin de définir son état. Finalement, ce concept « [...] *urges us to appreciate the fact that the phenomenon at hand and its conditions are strictly related and mutually implicated* » (Nicolini 2011, p.604) . Bref, selon Nicolini, il est impossible d'analyser un phénomène sans en appréhender les contours, autant historiques que sociaux, de son contexte, et ce, de manière où, autant le phénomène que ses contours s'influencent « mutuellement ».

L'utilité de ce concept réside surtout dans le fait qu'il ne se limite pas aux communautés de pratiques d'une organisation, bien que très similaire. En fait, à comprendre la vision de l'auteur sur les sites de connaissances, cet aspect englobe tout ce qui précède l'action et donc l'ensemble de nos autres concepts, mais inclut également ce qui est extérieur aux communautés de pratiques. Par exemple, une communauté de pratiques peut être associée à un site de connaissances, mais l'inverse n'est pas nécessairement vrai. En effet, le site est un « lieu » où quelque chose se passe et peut inclure plusieurs communautés de pratiques. Effectivement, comme dans le cas où notre entrepreneur doit faire des choix vis-à-vis des pratiques qu'il utilise habituellement et des pratiques externes venant de ses concurrents. Par ailleurs, les sites sont propres à tous les acteurs d'une organisation. Prenons mon exemple : bien que j'aie appris suffisamment pour faire partie d'une communauté de pratiques interne à l'entreprise, les sites de connaissances auxquels j'appartiens sont autant cette communauté de travail que celle liée à un étudiant des HEC. Ce faisant, tout membre d'une organisation fait partie d'un groupe de pratiques, mais les sites de connaissances qui caractérisent sa pratique peuvent varier et inclure des éléments externes. Ce sont ces éléments qui nous intéressent, puisque la communauté de pratiques ne peut les couvrir intégralement. Au final, le site de connaissances offre une perspective à plusieurs niveaux de la stratégie, car l'organisation ou l'industrie ne partage pas nécessairement équitablement la connaissance. La stratégie peut donc émerger de l'ignorance de certaines méthodes et laisser le praticien dans la réactivité face au marché ou sa propre organisation ou encore, si la méthode en question est connue, elle peut être traduite en une façon de faire afin de se positionner dans une perspective plus proactive.

3.2.4 Les spécifications culturelles

Sans nous perdre dans les méandres du concept de culture, nous devons tout de même nous y arrêter pour mieux cerner certains aspects de notre terrain. En fait, la culture peut être définie comme étant :

« the accumulated shared learning of a group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral

norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness. » (Schein, Schein et al. 2017)

Schein nous informe donc que, allant de pair avec les précédents concepts de *pratique*, de *site de connaissances* et de *communauté de pratiques*, la culture est un cumul de connaissances formant un système de croyances évident pour les personnes y étant soumises. Par ailleurs, l'auteur souligne un aspect important de la culture, soit qu'elle est un produit partagé, de connaissances partagées. Bref, l'infrastructure sous-jacente à la culture peut, dans notre situation, être considérée comme un ensemble de connaissances liées à la pratique stratégique. En effet, comme nous examinons une entreprise ayant des sous-communautés distinctes (trois (3) équipes de trottoirs différentes et l'équipe de direction), la nature culturelle de chaque groupe peut être différente, puisqu'elle peut inclure des sites de connaissances distinctifs bien qu'œuvrant conjointement dans des communautés de pratiques similaires.

Pour répondre à la nature plus opératoire de la recherche, nous avons choisi de mobiliser les sous-concepts de la notion de culture dont Schein fait mention. Il s'agit des artefacts observables, des valeurs et croyances adoptées par les acteurs. De plus, nous avons utilisé la reconstitution d'un archétype du fondateur de l'entreprise à l'aide de la cartographie cognitive inspiré de Laroche et Nioche (2006).

Les artefacts observables : Schein les définit comme des « *phenomena that you would see, hear, and feel when you encounter a new group with an unfamiliar culture* » (Schein, Schein et al. 2017). Il peut s'agir du langage, des manières de se comporter avec les autres, des démonstrations d'émotions, des histoires et des mythes racontés sur l'organisation, etc. (Schein, Schein et al. 2017). Par contre, bien que les artefacts soient facilement observables, il est plus difficile de leur attribuer une signification lorsque nous sommes à l'extérieur de la culture. Le faire de manière distanciée risque d'introduire des biais ethnocentriques en lien avec nos croyances. Par exemple, sur un chantier où des équipes de trottoirs sont à l'œuvre, le port d'une ceinture de menuisier associe souvent un individu au rôle de coffreur, ce qui, hiérarchiquement parlant, est porteur d'un certain « *standing* » puisqu'il est alors responsable de la bonne progression des opérations. Mais, il faut faire partie de la communauté pour le savoir.

Enfin, les artéfacts en disent long sur la stratégie puisqu'elles s'en empreignent fortement. C'est ce que nous comprenons de Higgins et McAllaster lorsqu'ils parlent de l'importance des artéfacts dans la culture organisationnelle et la pratique de la stratégie.

« It is because an organization's culture (its values, norms, and practices) and its strategy are so very interdependent that using cultural artifacts to reinforce a culture or modify it to align with strategy is so effective. »(Higgins, McAllaster et al. 2006p. 398)

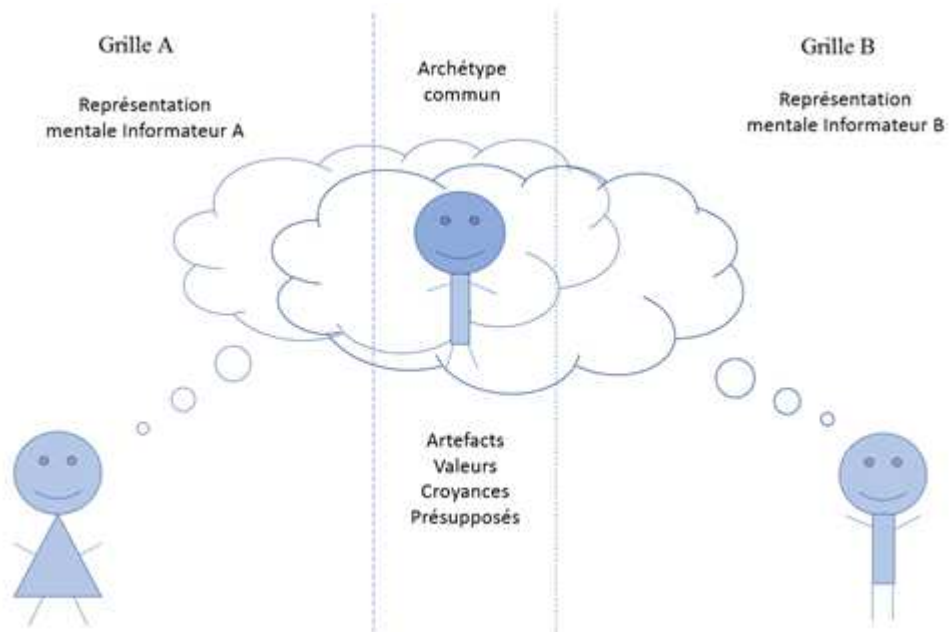
Les croyances et valeurs adoptées : comme le spécifie Schein, les croyances et les valeurs de tous les groupes proviennent de quelque part. Certains acteurs ont des apports plus grands que d'autres lorsqu'il en est question puisque le leadership moule, en quelque sorte, la manière dont les autres membres du groupe vont appréhender une tâche ou un problème. Cependant, pour qu'une croyance soit valide au sens où l'entend Schein, elle doit avoir passé l'étape de validation sociale. Cette étape présuppose que le groupe accepte et ajuste la croyance de manière à en faire éventuellement un « fait » indiscutable. Ces croyances peuvent se retrouver dans l'expérience qu'un individu aura face à un nouveau groupe, tout comme elles peuvent être observables dans les narratifs d'acteurs acculturés. D'ailleurs, nous avons choisi d'utiliser les travaux de Schwartz (2006), où il définit dix valeurs et croyances de base, dans l'optique de classifier les paroles des informateurs. Un exemple d'une croyance directement associée aux dirigeants de l'organisation étudiée serait relié au fait qu'une personne n'ayant jamais travaillé sur le chantier a très peu de légitimité lorsqu'elle propose certaines façons de faire dans l'entreprise, et ce, même si elle est copropriétaire. Celle-ci s'inscrirait dans la valeur de la tradition selon le modèle de Schwartz.

L'archétype : comme nous avons rencontré des difficultés dans l'analyse d'artéfacts, des valeurs et des présupposés liés à la direction de l'entreprise, lieux que nous n'avons pas eu la chance d'observer, nous avons décidé d'utiliser une méthode propre à l'approche cognitive de la stratégie. Celle-ci voit l'individu « comme des agents acquérant, traitant et échangeant des informations » (Laroche and Nioche 2006). D'ailleurs, le concept vient de Carl Gustave Jung qui le définit comme suit :

« L'archétype en lui-même est vide; il est un élément purement formel, rien d'autre qu'une *facultas prae-formandi* (une possibilité de préformation), forme de représentation donnée à priori. » (Jung and Jaffé 1973, p.469)

Ce faisant, en se basant sur l'idée de ces auteurs, nous pouvons reconstituer la carte cognitive du père (fondateur) en fonction des dires de ses enfants (gestionnaires). C'est, tout comme l'a fait Gérardhi dans *les plaques sont molles* (2008), une approche pouvant nous donner de nombreux indices sur les catégories culturelles précédentes, sans nécessairement avoir observé les faits en personne. La figure suivante explique donc l'idée de l'archétype constitué par nos deux informateurs.

Figure 2 : Création d'un archétype via une grille cognitive

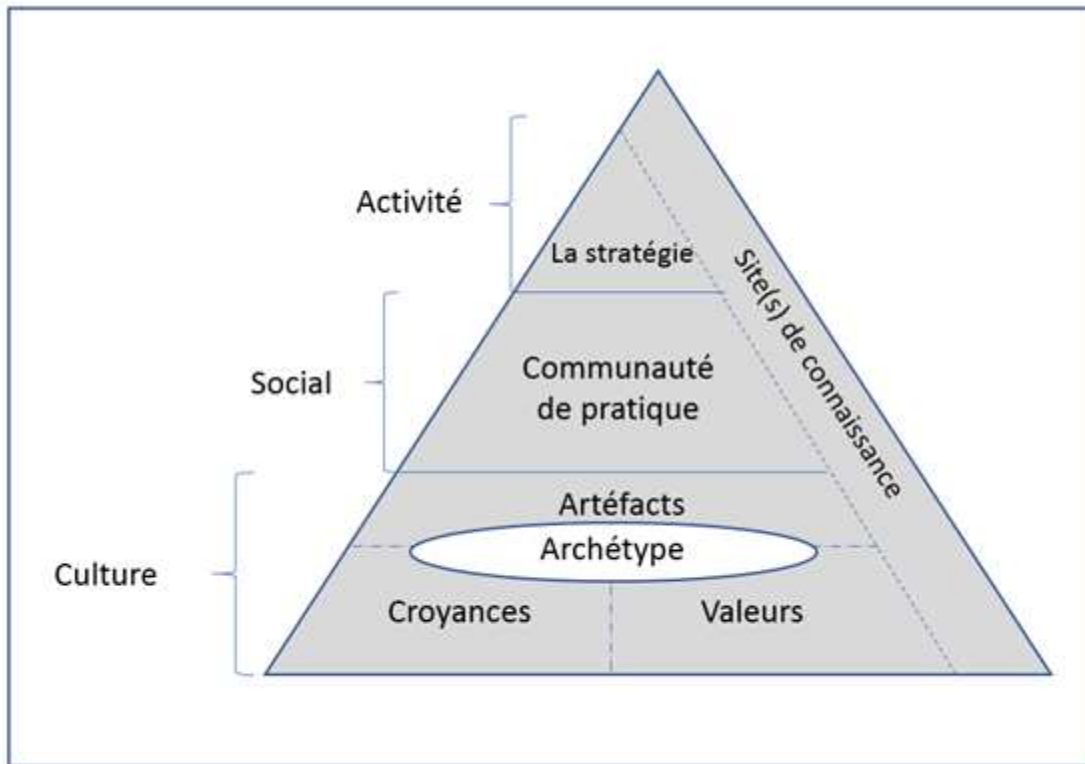


Conclusion

Finalement, la raison nous ayant poussé à établir une courte taxinomie de la structure de base d'une culture est due au fait que, comme nous l'avons mentionné plus haut, *la pratique* est structurée par l'action des individus au sein des groupes, voire des communautés auxquelles ils appartiennent. Par ailleurs, c'est de manière située que les savoir-faire sont performés dans la pratique et viennent en quelque sorte à « faire » la stratégie chez les décideurs. Les pratiques de ces derniers consistent à les formuler mais ils doivent s'en remettre aux pratiques de leurs gestionnaires et employés pour les implanter.

Autrement dit, la perspective de la pratique nous amène à nous positionner sur différents angles d'attaque complémentaires (voir la figure 3). Que ce soit l'aspect social, l'historicité, les croyances ou les valeurs, la pratique demande la prise en compte d'éléments englobant le sens que peut prendre l'action, à la fois des entrepreneurs et de leurs équipes dans le cas de l'industrie que nous étudions. Elle est le résultat d'activités ancrées dans les relations sociales et culturelles, et fait intervenir différents sites de connaissances. Bref, pour saisir de quoi le « fait » stratégique d'une entreprise de bordure et trottoir est constitué, nous devons explorer ces différentes pistes afin de comprendre comment la stratégie se fait ou ne se fait pas au quotidien.

Figure 3, Cadre théorique : la perspective de la pratique



Chapitre 4

Méthodologie

Introduction

Le chapitre précédent avait pour objectif de clarifier nos concepts et les lunettes que nous porterons tout au long de ce mémoire. Le prochain chapitre a pour objectif de clarifier notre méthode. En premier lieu, nous explorerons notre stratégie de recherche où nous clarifions nos positions épistémologiques tout en expliquant les raisons qui nous ont poussé à choisir une entreprise de construction comme objet d'étude. En deuxième lieu, nous segmentons en trois unités notre objet de recherche pour expliquer comment nous avons choisi de collecter nos données. En dernier lieu, nous présentons les différentes méthodes utilisées pour analyser les données que nous avons récoltées.

4.1 Stratégie de recherche

Comme nous venons de le voir, notre approche nous amène à concevoir la stratégie, non pas comme quelque chose d'uniquement délibéré (Martinet 2010), mais comme un ensemble d'actions et d'interprétations en relation à plusieurs sphères des organisations concernées. Plus spécifiquement, il est question ici de la pratique. Or, la pratique mobilise autant le micro que le macro en mettant l'accent sur « *the need to study both concrete instances of organizational strategizing and broader issues, such as institutionalization of strategy as a body of knowledge and praxis* » (Seidl and Whittington 2014 dans, Golsorkhi, Rouleau et al. 2015)

Étant donné qu'il est question de *pratiques*, nous concevons mal une méthodologie basée sur une approche quantitative. Bien que certains auteurs ont exploré cette avenue (Laamanen, Reuter et al. 2015), notre approche méthodologique se fonde sur une démarche plus utilisée dans la perspective de la pratique en stratégie [SAP], soit celle des recherches qualitatives.

4.1.1 Pourquoi l'approche qualitative? Entre croyances et perspectives

En premier lieu, nous avons choisi une approche qualitative pour des raisons issues principalement de notre positionnement, sur ce qu'est, ou devrait être, la nature des connaissances en sciences humaines. Nous nous rangeons derrière les réflexions d'auteurs tels qu'Abraham Kaplan, préconisant l'évitement de la mesure via l'approche descriptive (Aktouf 1987, p.141) et nous croyons fermement que l'humain, *a contrario* de ce que certaines méthodes suggèrent, ne peut être décomposable et objectivement analysé. En ce sens, nous citons Omar Aktouf, à l'effet que :

« [...] toute méthode d'étude du travail humain sera d'abord et surtout une question de méthode d'étude de l'homme, dans une modalité parmi ses multiples modalités d'être. Cette modalité (le travail) est celle de l'être-en-acte ni plus, ni moins ». (Aktouf 1987, p. 140)

L'être-en-acte, signifie que l'Homme et l'acte ne peuvent être analysés séparément. En ce sens, la pratique stratégique est toujours le fait d'Être humain et l'analyser sans prendre en compte les spécificités de ses actions sur le terrain reviendrait à mettre de côté l'essence même des raisons pouvant instituer les pratiques de la stratégie. Nous rejoignons une fois de plus Omar Akouf à l'idée qu'une :

« sociologie ethnologique (dans le sens de ce que faisait l'École de Chicago des années 40-50) nous aiderait grandement à effectuer cette unité organisation-environnement sans laquelle, comme disait R. Laing, nous nous leurrions profondément, si nous croyons étudier autre chose que des bouts de papier » (Laing 1975 dans, Aktouf 1987, p.138).

Se reposant en partie sur l'École de Chicago, le travail sur les consultants d'Alaric Bourgoïn et al. (2015) renforce aussi cette réflexion voulant que :

« la prétention à l'objectivité est une chimère qui, comme le fait remarquer un illustre sociologue interactionniste, conduit souvent à la pire forme de subjectivisme : celle dans laquelle l'observateur objectif, au lieu de saisir le processus d'interprétation tel qu'il se produit dans l'expérience de l'acteur, lui substitue ses propres conjectures. » (Blumer 1962 cité par Bourgoïn, Callon et al. 2015 p. 35)

Cette sociologie ethnologique, nous le verrons plus loin, rend la recherche beaucoup plus descriptive et située. Dès lors, si nous revenons à la perspective de la stratégie comme pratique, voulant que celle-ci soit « la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans

leurs activités quotidiennes » (Rouleau, Allard-Poesi et al. 2007), nous devons inévitablement explorer la nature de ces activités.

Pour comprendre les pratiques stratégiques, nous avons utilisé une démarche anthropologique qui met l'accent sur les habitudes culturelles des communautés étudiées. L'importance de la dimension culturelle est indéniable pour la stratégie au point où les concepts de pratiques et culture sont difficiles à délimiter. En effet, pour Sandra Salmans le « *management is an art not a science, and that while a carefully shaped strategy may make or break a company, the corporate culture may make or break the strategy* » (Green 1988, p.121). C'est aussi l'avis de Sébastien Green qui surenchère en affirmant que

« *The insight of the cultural approach is that strategy is viewed as emerging out of culture even while it has the power to change it* » (Green 1988, p.121).

Dès lors, sachant que la perspective de la pratique voit la stratégie comme quelque chose qui émerge des praticiens, ne pas prendre en compte la culture organisationnelle handicaperait grandement notre recherche. C'est pourquoi nous avons décidé de lui donner la position centrale dans notre mémoire.

Notre méthode se veut principalement une description des activités culturelles liées, de près ou de loin, à la stratégie dans une entreprise de construction. Ce faisant, il n'y a aucun intérêt à chiffrer et quantifier quoi que ce soit, puisqu'une description ne saurait être autre que superficielle avec une approche quantitative. Notre avenue de recherche dérive donc, inéluctablement vers une approche qualitative puisque c'est la nature même des pratiques qui nous y mène.

4.1.2 L'objet de l'étude : Une entreprise de construction de bordures et de trottoirs

Entreprendre une étude qualitative dans l'industrie de la construction demande une certaine connaissance de ses réalités implicites et explicites. En ce sens, outre le fait que cette industrie soit une partie intégrante de ma vie, puisque j'y œuvre depuis une dizaine d'années, elle a la particularité d'être peu étudiée (Löwstedt 2015 (a)) et semble avoir été délaissée, possiblement à cause du manque d'attrait qu'elle présente pour le monde universitaire (Cheah and Chew 2005).

Malgré cela, l'industrie de la construction nous semble un terrain d'étude approprié à la stratégie comme pratique, puisqu'il s'agit d'un secteur à *atelier fermé*⁷ où, au niveau légal, les compétences pratiques⁸ prévalent sur les compétences techniques et théoriques que nous pourrions lier au management stratégique. Bref, nous supposons ici que les valeurs de l'industrie se transposent dans la pratique à plusieurs niveaux opérationnels.

Dès lors, mon réseau m'a permis d'intégrer une PME œuvrant dans le secteur des bordures et trottoirs en avril 2016. À cette date, la *Commission d'enquête sur l'octroi des contrats dans l'industrie de la construction* était arrivée à terme et le dépôt de son rapport en 2015 nous offrait une vaste documentation sur le fonctionnement implicite d'entreprises liées, essentiellement, au secteur du génie civil et de la voirie. Comme les bordures et trottoirs en font partie, j'ai voulu m'en approcher pour en connaître les particularités. Il s'agissait ici de curiosité et nous n'avions préalablement aucune intention d'en faire notre objet de recherche. En fait, c'était une occasion idéale d'explorer la réalité d'un secteur relativement fermé au monde académique.

Bien que l'observation participante ne fût pas un outil que l'on imaginait utiliser en 2016, à force de travailler sur les chantiers, j'ai pu expérimenter une acculturation quasi totale. Plus je travaillais, plus mes priorités s'approchaient de celles des autres travailleurs, plus la recherche me semblait vaine. Petit à petit, j'ai délaissé mon journal de bord et je me suis éloigné de mes objectifs de recherche. Pendant cette « faiblesse », qui a duré quelques mois, je me consacrais que sporadiquement à mon journal de bord. Ultiment, cette période fut peu documentée et l'utilisation du journal s'était plus ou moins faite dans les règles de l'art ethnographique, puisque, d'entrée de jeu, il s'agissait d'explorer cet univers, pas d'en faire mon objet de recherche. De plus, ces deux années m'ont permis de mieux comprendre une multitude de pratiques, qu'il m'aurait été difficile, voire impossible à comprendre de l'extérieur.

⁷ L'atelier fermé signifie que pour y œuvrer, une personne doit avoir été acceptée via un processus de sélection (DEP ou Bassin) organisé par la CCQ qui délivre les certificats de travail (apprentis, manœuvre ou compagnon) des candidats voulant s'y affairer.

⁸ Le carnet de compétence de la Commission de la construction du Québec exige que tout entrepreneur voulant œuvrer dans son secteur doive être, ou avoir engagé, au moins un compagnon lié à sa spécialisation.

L'élément déclencheur du choix de ce secteur pour faire ma recherche, a émergé lorsque j'ai eu vent des rumeurs de la vente d'ABC. Ces rumeurs me semblaient justifiées vu l'expérience de terrain que j'avais vécue et l'état dans lequel l'organisation donnait l'impression d'être. Ultimement, cette impression m'a menée à discuter avec les propriétaires de l'entreprise de l'élaboration d'un récit historique de l'entreprise autour duquel je pourrais rédiger mon mémoire.

Autrement dit, j'avais accès à une entreprise œuvrant dans un secteur où certaines stratégies avaient été largement documentées par le rapport de la Commission Charbonneau, et que les entrepreneurs avaient choisi de vendre. Je pouvais également utiliser l'expérience de terrain que j'avais acquise lors mes années de travail au sein d'une équipe de trottoirs. J'avais donc accès à trois niveaux d'analyse stratégique soient celui issu de l'industrie des trottoirs via le rapport de la Commission, celui des issues des entrepreneurs via la vente de l'entreprise et celui issu de l'entreprise via ma participation au sein de l'organisation.

Ce faisant, ces éléments rejoignent la [SAP] puisque la stratégie y est définie comme un « ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquelles les gestionnaires de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise. » (Rouleau, Allard-Poesi et al. 2007, p.18).

4.1.3 L'étude de cas : description de la reconstruction d'une entreprise

L'étude de cas est une méthode souvent utilisée par les pédagogues du milieu de l'enseignement en management afin de rapprocher les étudiants de la réalité en entreprise. C'est d'ailleurs un excellent moyen, selon Stake et Yin, d'« expliquer les liens complexes d'un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle » (Alexandre 2013, p.28). À cet effet, elle « [...] donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes» (Gagnon 2005, p.2).

Néanmoins, il existe une grande variété d'approches pour faire des études des cas, mais depuis quelques années, la trop grande « polysémie » de ce procédé l'a amenée à être

remise en question par la communauté scientifique (Alexandre 2013). En fait, c'est la validité scientifique et méthodologique des cas qui pose problème. Certains chercheurs soutiennent que « [...]la fiabilité est impossible, du moins dans le sens traditionnel du terme » (Merriam 1998 dans, Alexandre 2013, p.29). Cependant, ils nous expliquent que cela n'invalide pas pour autant l'usage que nous pouvons faire des cas dans la recherche scientifique. En effet, si un cas, en fonction des données recueillies, n'était pas répliquable par un autre chercheur, c'est surtout parce qu'il existe une variabilité dans les descriptions possibles (Alexandre 2013, p.29).

En outre, lorsqu'il est question de cas, le principal accroc à son utilisation réside aussi dans ses forces : sa grande capacité de contextualisation et sa force explicative (Alexandre 2013, p.27). La contextualisation intègre une grande variabilité d'explications où des biais inconscients peuvent s'introduire, et il devient dès lors impossible de généraliser comme on le voudrait l'empirisme traditionnel. Ce paradoxe rend nébuleux l'utilisation d'un tel outil, mais nous croyons que, vu les principaux postulats de la SAP, notre recherche profiterait de la force descriptive du cas. D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné plus haut, la pratique ne peut être observée hors de son contexte. Le problème réside dans le fait que même si la pratique est observable dans son contexte, elle ne peut l'être totalement dans une recherche. À cet effet, il est essentiel de comprendre que le cas « *is not a methodological choice but a choice of what is to be studied* » (Stake 2003, p.134)

Devant ces réflexions méthodologiques, l'utilisation du cas nous apparaît pertinente dans la mesure où nous cherchons surtout à décrire un phénomène; le fait stratégique, situé dans un contexte lui étant unique, soit celui d'une entreprise de fabrication de bordures et trottoirs.

Enfin, nous avons choisi de protéger l'identité des participants en modifiant leurs noms et celui des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Comme nous avons eu un bon nombre de participants, nous avons construit une grille incluant le nom (fictif) de nos intervenants, des entreprises, ainsi que leur description.

Figure 3 : Liste des participants et entreprises : description et temps d'entrevue

Participant	Description/rôle	Nombre d'entrevue(s)	Temps d'entrevue(s)	Nombre de pages
Jocelyn Lemieux	Propriétaire et fils du fondateur d'ABC	1	2 h 23min	21
Martine Lemieux	Propriétaire et fille du fondateur d'ABC	1	2 h36 min	22
Jean Lemieux	Fils du fondateur d'ABC	Ø		
Alain Lemieux	Père et fondateur de l'entreprise ABC	Ø		
Émilie Labelle	Mère d'Alain Lemieux	Ø		
Robert Lemieux	Père d'Alain Lemieux	Ø		
Marco Girard	Ex surintendant d'ABC et ex conjoint de Martine	Ø		
Joé Labelle	Président de Labelle et fils, cousin de Jocelyn et Martine	Ø		
Fred Girard-Lemieux	Fils de Martine et travailleurs	Ø		
Charles	Contremaître et travailleur de chantier	2	35 min	13
Jean	Contremaître et travailleur de chantier	1	10 min	4
Gilles	Contremaître et travailleur de chantier	2	20 min	9
Yvan	Directeur de Bordures et trottoirs XYZ	1	32 min	11
Étienne	Travailleur équipes de Charles	Ø		
Gestionnaire anonyme CCQ	Il s'agit d'une personne en bonne position pour nous informer de la position de la CCQ dans l'industrie, requérant l'anonymat.	1	45 min	15
Moi-même	Manœuvre spécialisé en génie civil	3	5 h 04min	81 pages
Journal de bord 1				
	Avril 2016 à décembre 2017	Ø	Ø	12 pages
Journal de bord 2				
	Octobre 2018 à décembre 2018	Ø	Ø	20 pages
Total		12	12 h 25min	208 pages
Entreprise				
Description				
Excavation ABC	Entreprise spécialisée en bordures et trottoirs, fondée par Alain Lemieux et reprise par ses enfants. Vendue et fusionnée avec DEF en 2017.			
Bordure et trottoir DEF	Entreprise spécialisée en bordures et trottoirs, concurrent d'ABC avant 2017. Vendue et fusionnée avec ABC en 2017.			
Bordure et trottoir XYZ	Entreprise émergeant de la fusion d'ABC et de DEF par le groupe MCU.			
MCU	Groupe de quatre entreprises de génie civil, s'étant porté acquéreur d'ABC et de DEF.			
Métrocité	Une des quatre entreprises gérant le groupe MCU.			
Ciment Labelle	Entreprise concurrente fondée par les frères d'Alain Lemieux.			

4.2 Unités d'analyse et collecte de données

4.2.1 Les trois unités d'analyse

Nous avons décidé de privilégier trois axes qui constitueront nos unités d'analyse pour déterminer, s'il y a lieu, leurs complémentarités et leurs distinctions dans l'exercice de la stratégie. Il s'agit des entrepreneurs, des équipes de travail et de l'environnement.

L'avantage de cibler ces trois axes est d'offrir une vision intrinsèque à la stratégie d'entreprise, en l'abordant de manière multidimensionnelle. Que ce soit des pratiques concurrentielles illégales, des méthodes appliquées par les entrepreneurs ou d'être en mesure de conceptualiser le travail avec l'œil d'un travailleur du milieu, elles ont toutes des implications stratégiques concrètes.

4.2.2 Outils de collecte de données

Pour collecter nos données, nous avons utilisé quatre outils : l'entrevue autoethnographique, les entretiens semi-dirigés, la recherche documentaire et le journal de bord. De manière générale, c'est la méthode ethnographique qui a orienté notre recherche, mais comme nos débuts se sont faits de manière exploratoire, nous n'étions pas en mesure d'avoir un journal de bord très étoffé. L'expérience tirée du terrain était bel et bien réelle, seulement, les données écrites utilisables étaient restreintes. Pour pallier cette faiblesse et ne pas perdre ces deux années de terrain, nous avons choisi d'utiliser l'entrevue autoethnographique.

4.2.2.1 L'entrevue autoethnographique (l'entreprise via les travailleurs)

Cette forme d'entretien nous permet d'explorer les connaissances que nous avons acquises lors de nos nombreuses journées sur les chantiers. Une vision méthodologique plus positiviste pourrait percevoir une forte subjectivité via cet outil et c'est un peu ce que nous recherchons. En fait, cette subjectivité est liée à la perspective émique⁹ du participant, qui, lors de l'entrevue autoethnographique, émerge dans la narration. Cette narration est la

⁹ La perspective émique est défini comme l'étude d'un phénomène, un comportement, dont le point de vue est basé spécifiquement sur la manière de penser et les caractéristiques des personnes étudiées.

reconstitution d'une réalité et non la réalité elle-même. C'est donc cette reconstruction qui est analysée.

« Subjectivity is inherent to emic narrative reporting. Emic reporting rests upon an enrichment of recollected past events of which the recollection is characteristically stronger, more intense than the past lived instances. This is because the past is reconstructed according to the present » (Boufoy-Bastick 2004)

Selon Alaric Bourgoin :

« L'autoethnographie analytique ne prône ni l'effacement du soi, ni l'absence d'engagement du chercheur ; elle insiste sur l'explicitation de sa position et sur la multiplication des appuis cognitifs permettant de comprendre une situation » (Bourgoin, Callon et al. 2015, p.37).

C'est aussi ce qu'un des ténors de l'anthropologie ethnographique, Clifford Geertz, mentionne lorsqu'il affirme :

« if you want to understand what a science is, you should look in the first instance not at its theories or its findings, and certainly not at what its apologists say about it; you should look at what the practitioners of it do. » (Geertz 1973, p.5)

L'autoethnographie est donc une méthode visant à *« describe and systematically analyze (graphy) personal experience (auto) in order to understand cultural experience (ethno) »* (Ellis, Adams et al. 2011). Autrement dit, elle utilise l'expérience personnelle du chercheur pour mieux comprendre un phénomène culturel. Cependant, pour être réalisable, le chercheur doit avoir une position participative. En se basant sur l'idée que la culture est essentiellement tacite (Spradley 1979), nous croyons que pour la comprendre il faut se *« salir les mains »* (Pink, Tutt et al. 2013) et devenir, pour ainsi dire, membre du groupe en question. *« If we want to find out what people know, we must get inside their heads »* (Spradley 1979, p.8).

Nous avons donc travaillé plus de trois saisons (17 mois) étalées sur trois ans, à titre de manœuvre spécialisé en génie civil. Pour ce faire, nous avons intégré le milieu comme beaucoup d'autres travailleurs l'auraient fait, via un processus de bouche à oreille.

L'un des avantages majeurs de l'ethnographie est l'acculturation du chercheur. L'acculturation est un processus par lequel un acteur s'acclimate à la culture de son environnement en y intégrant ses pratiques et ses valeurs. Ce principe est, selon Spradley,

incontournable lorsque nous recherchons un informateur bien acclimaté à son environnement. D'ailleurs, même si cela peut sembler une évidence, il est important que l'informateur ait encore une certaine proximité avec le secteur. S'il a quitté le métier pendant plusieurs années, et ce, même s'il y avait œuvré plus de 30 ans, il risque d'y avoir un décalage entre la réalité et son témoignage (Spradley 1979, p.48). En fait, Spradley mentionne qu'un informateur doit avoir travaillé au minimum une année dans son milieu pour en saisir les subtilités. « *Good informants know their culture so well they no longer think about it.* » (Spradley 1979, p.47)

Pour arriver à récolter nos données, nous avons donc fait appel à une tierce personne du milieu universitaire pour m'interviewer en trois étapes, en l'occurrence la directrice de ce mémoire. La première entrevue avait comme objectif de situer cette expérience dans ma trajectoire de vie, la seconde visait à cerner les expériences de terrain que j'ai eues et la dernière faisait appel à mes apprentissages et connaissances de mon milieu de travail. Bref, ces trois entretiens autoethnographiques permettaient de verbaliser mes connaissances explicites et tacites de mon vécu de travailleur. Au total, ces entretiens ethnographiques ont duré pendant 5 heures. Elles ont été enregistrées et transcrites.

De plus, l'autoethnographie se limitait essentiellement à l'expérience du travailleur. Dès lors, les données que nous avons acquises venaient renforcer considérablement les faiblesses de notre journal de bord exposées ci-dessous.

4.2.2.2 L'observation participante (ethnologie)

L'observation participante nous a été accessible grâce, essentiellement, à nos expériences passées, non pas dans le secteur universitaire, mais bien dans l'industrie de la construction. En effet, notre curriculum comprend une expérience relativement longue dans le secteur. Cependant, il s'agissait d'un autre métier puisque j'ai œuvré comme manœuvre en maçonnerie pendant plus de six ans. Pour faire simple, un ami m'a informé que l'entreprise pour laquelle il travaillait recrutait quelques manœuvres spécialisés en génie civil. Curieux de connaître ce secteur, j'ai déposé ma candidature et j'ai été sélectionné.

Les deux premières saisons d'observation, rédigées dans un journal de bord, avaient une vocation exploratoire. Comme nous l'avons expliqué précédemment, cette période a

été très laborieuse au point de presque complètement abandonner notre projet entre 2016 et 2017. À ce titre, les règles de méthodes ethnographiques nous ont donné beaucoup de difficultés puisque, n'étant pas ethnographes de formation, nous avons dû apprendre et réapprendre sans relâche, via l'expérimentation, le processus de l'enquête ethnographique. Pour citer Alain Marchive (2012) « [les] règles [sont] bien difficiles et bien inutiles à définir d'ailleurs, tant l'ethnographie est multiple et recouvre des formes différentes » (Marchive 2012, p.78).

Ce faisant, notre journal de bord comporte bien peu de données considérant les 17 mois de travail auxquels nous faisons référence, d'autant plus que notre proximité avec le milieu nous a détourné momentanément de nos objectifs de recherche initiale. Cette proximité, comme l'explique Gning (2014) dans son travail ethnographique sur la communauté homosexuelle sénégalaise, met à l'avant-scène les enjeux d'un degré déjà considérable d'acculturation du chercheur à la communauté étudiée, vu son identité sénégalaise.

« Toute la question est : comment s'assurer que la proximité culturelle du chercheur indigène n'engendre pas une forme de cécité ethnographique, une incapacité de regarder au-delà de la règle et de l'évidence. » (Gning 2014, p.233)

En effet, ayant déjà travaillé dans le secteur de la construction, une certaine forme de « fond » culturel peut m'être associée, mais ce secteur présentait aussi des distinctions que j'ai pu expérimenter lors de mes deux premières saisons. Ces deux saisons ont donc engendré une proximité culturelle presque totale au sens où j'en ai négligé mes intentions de départ. Cependant, cette proximité a eu l'avantage de m'immerger totalement dans le rôle du travailleur de terrain. D'une certaine manière, l'autoethnographie vient pallier cette proximité en posant un regard critique sur ma propre immersion dans ce secteur. D'ailleurs, un autre point méthodologique incontournable de l'ethnographie est son aspect descriptif de la nature du milieu. Nous ne cherchons pas à questionner la nature culturelle du milieu, mais en distinguer les grandes lignes.

« Tout l'enjeu d'une ethnographie de la participation est alors de l'étudier telle qu'elle se fait, et non telle qu'elle devrait être, sur « site naturel », et pas simplement en situation d'expérimentation ou de sondage. » (Cefaï, Carrel et al. 2012, p.8)

Nous avons donc jugé important de retourner sur le terrain en 2018, mais avec un regard plus critique et plus distant. À ce moment, tous les travailleurs étaient au courant de ma recherche et des observations que je faisais tout en participant aux efforts de l'entreprise. Comme la recherche vise à comprendre l'influence des pratiques sur la stratégie d'entreprise, nous n'avons pas ciblé les travailleurs de manière unitaire, mais bien selon l'aspect culturel du groupe. Ce faisant, l'identité des membres de chaque équipe est protégée d'autant plus que nous avons essentiellement ciblé les contremaîtres de ces équipes dans des entrevues semi-dirigées pour lesquelles un formulaire de consentement a été signé. Le terrain et les observations nous ont donc permis de mieux comprendre les opérations, les difficultés et les coutumes qui en découlent. En tant qu'ethnographes, nous avons aussi communiqué nos intentions et nos interrogations aux divers intervenants, travailleurs ou cadres, pour nous assurer de ne poser aucune atteinte à leur réputation. Nous avons donc, priorisé les données issues des entrevues semi-dirigées, des entrevues autoethnographiques et des données publiques pour appuyer les observations culturelles observées sur le terrain.

La deuxième ébauche de notre journal de bord, celle de notre troisième saison, a été rédigée quotidiennement à ses débuts et de manière plus hebdomadaire lorsqu'une forme de redondance quotidienne des pratiques nous est apparue. Il nous était impossible de rédiger des notes sur place car le travail ne s'y prêtait pas et comme les saisons sont courtes dans l'industrie des trottoirs, la rédaction quotidienne devenait hasardeuse vu les longues heures de travail et l'épuisement associé au métier.

Outre toutes ces embûches méthodologiques, nous considérons notre observation participante très importante puisqu'elle nous a permis d'ériger l'architecture de notre analyse, sans en être les fondations. C'est elle qui oriente la description, mais elle n'est pas l'unique dépositaire des données récoltées. Sur ce point, les entrevues semi-dirigées et l'autoethnographie ont offert l'assise sur laquelle nous avons travaillé l'analyse.

4.2.2.3 L'entrevue semi-dirigée (les entrepreneurs et les cadres intermédiaires)

L'un des avantages de l'entrevue semi-dirigée est qu'elle chevauche les critères ethnographiques précédemment énumérés. Selon Geneviève Imbert, l'objectif de l'entrevue semi-dirigée est de « saisir le sens d'un phénomène complexe tel qu'il est perçu

par les participants et le chercheur dans une dynamique de co-construction du sens » (Imbert 2010, p.25).

Cependant, cette co-construction ne doit pas raisonner avec l'orientation des réponses des interviewés. En effet, cette dynamique entre interviewer et interviewé peut facilement être dérivée par le chercheur s'il dirige la réflexion de son informateur dans les intérêts de sa recherche (Alvesson 2003 dans, Belasri 2017). En fait, il peut diriger l'informateur, mais il doit toujours lui laisser la possibilité de réfléchir et répondre de son libre arbitre.

Comme l'objectif est de saisir la façon dont le praticien fait la stratégie, sans nécessairement pouvoir y assister, l'interroger sur ses croyances, ses expériences, son parcours de vie et la façon dont il opère, nous permet d'orienter la discussion sans pour autant la contrôler. Cette méthode correspond à notre objectif puisque, comme le mentionne Campenhoudt et Quivy, « [...] la méthode convient particulièrement [à] l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés... » (Quivy 1995, p.196)

Nous avons construit quatre guides d'entrevues (voir annexes A; B; C; D) répondant aux particularités de l'entrevue semi-dirigée.

4.2.2.4 La recherche documentaire : Le rapport de la Commission d'enquête sur l'industrie de la construction

À la suite de nos entretiens et de notre terrain, nous avons jugé bon de renforcer notre compréhension du milieu en effectuant une recherche documentaire ciblant les stratégies de collusion et de corruption de l'industrie. En effet, nous avons eu peu d'information sur le marché du trottoir par les entrepreneurs interviewés, mais ils nous ont tout de même éclairés sur un sujet incontournable : celui de la collusion dans le secteur. Ils nous ont décrit leurs expériences vécues avec des formes de cartel, mais comme ils ont décidé d'adopter une posture de retrait face à ses pratiques, ils ne connaissaient pas ce sous-système. Ce faisant, comme la Commission Charbonneau venait de se conclure, nous avons eu accès à plus de 1 741 pages de données, sans compter plusieurs milliers de pages de verbatim, dont plusieurs étaient consacrées au secteur du trottoir. Par ailleurs, nous avons

aussi eu accès à une étude de marché récente, faite par le Conseil du patronat et la firme Deloitte, tout comme nous avons eu accès à des mémoires et des rapports liés au crime organisé dans le secteur.

Le fait que le crime organisé soit au cœur de la section liée à l'environnement d'affaires est facile à expliquer puisque, selon la Commission Charbonneau, le milieu interlope contrôlait l'intégralité du marché montréalais des trottoirs. Ce faisant, nous avons considéré cet aspect comme un incontournable. Par contre, le seul moyen réaliste pour nous d'accéder à ces données était de rechercher parmi les écrits existants. En effet, dans l'optique de comprendre à quel point ce secteur fût gangréné par ces méthodes, nous avons dû rechercher systématiquement toutes les sections faisant état du secteur des trottoirs.

Une méthode d'analyse documentaire requiert certains critères de base tels que la fiabilité des écrits et l'actualité du phénomène. Elle a l'avantage d'être une des formes les plus accessibles de données, mais l'inconvénient d'être parfois très volumineuse et sujette à l'interprétation. Par contre, comme toutes ces informations sont publiques, il n'y a aucune considération éthique et elles sont facilement accessibles.

4.3 Le codage des données et la méthode d'analyse

4.3.1 Codage exploratoire

Comme nous avons accumulé plus de 200 pages de verbatims et de journaux de bord, nous avons concentré notre attention sur une méthode de codage abductive. Nous avons donc construit un tableau de codage que nous avons (voir Annexe 6) appliqué à l'ensemble de nos données d'entrevues et de journal de bord. Notre tableau a été construit en s'inspirant de notre cadre d'analyse et agissait surtout comme gouvernail de notre méthode. En effet, comme les « mots sont plus denses que les chiffres et possèdent généralement de nombreux sens » (Miles et al. 2002, p.110), même le codage le plus rigoureux ne pouvait faire état du sens des paroles émanant de nos entretiens. C'est pourquoi nous considérons notre application du codage comme abductive, puisqu'à un certain moment nous devions adapter les codes aux mots, plutôt que d'y emprisonner ces derniers. Nous avons donc élaboré divers tableaux de sous-codage pour analyser nos textes en fonction de la base de notre cadre d'analyse, la culture et la stratégie. Comme nous les

avons scindés entre l'archétype, les artefacts, les valeurs et croyances, nous avons élaboré plusieurs formes de codages distincts. Pour des raisons d'inapplicabilité, nous avons retiré la section des présupposés vu la difficulté d'identification de ceux-ci.

4.3.2 La construction d'un archétype

Dans notre première section d'analyse, nous avons reconstruit l'archétype du fondateur d'ABC à partir des descriptions que nous ont fait ses deux enfants. Pour ce faire, nous avons utilisé un tableau cognitif des thèmes (12) abordés par ses enfants lorsqu'ils ont fait allusion à leur père. Le tableau suivant, rempli à titre d'exemple, est celui que nous avons utilisé pour construire l'archétype du fondateur.

Tableau 3 : Exemple thèmes abordés

	Jocelyn	Martine
Thèmes abordés		
<i>Présence décisionnelle très forte</i>	+	+
<i>Débrouillard</i>	++	++
<i>Orienté sa relève</i>	+++	+++
<i>Têtu</i>		
<i>Autoritaire</i>		
<i>Pas très reconnaissant</i>		
<i>Impulsif</i>		
<i>Ne faisait pas confiance</i>		
<i>Travaillant</i>		
<i>Frileux sur les investissements</i>		
<i>Pas formateur</i>		
<i>Expert sur les chantiers</i>		

Légende :

- + : En fait mention sans s'y arrêter
- ++ : En fait mention et y accorde de l'importance
- +++ : Y accorde une forte importance

Nous nous sommes inspirés de la méthode de cartographie cognitive présentée par Pierre Cossette (2008) comme :

« un schème (ou modèle mental, théorie, structure cognitive, etc.), c'est-à-dire une structure épistémologique guidant un individu ou un groupe dans son appréhension des événements actuels, passés ou futurs. D'après lui, ce schème pourrait porter sur un objet plus ou moins général, être plus ou moins contextualisé et se rapporter à une réalité dans laquelle le sujet est plus ou moins engagé » (Cossette 2008, p.261)

Pour trouver les thèmes de notre carte cognitive, nous avons isolé l'intégralité des passages où le père des deux propriétaires était impliqué. Douze thèmes communs et relativement précis ont été extraits. Comme Huberman (2002) le mentionne, le sens des mots ne peut être exactement le même pour les deux répondants. Nous avons donc hiérarchisé l'importance du thème relativement à la lecture que nous en avons faite. Un triple niveau de hiérarchie, allant de la simple mention du thème (+), de son importance (++) à l'importance prédominante (+++) de celui-ci.

L'inconvénient de cet outil reste l'apport subjectif qui en ressort. Pour jongler avec ce désavantage, nous avons choisi de citer directement les intervenants pour appuyer notre analyse et permettre une certaine transparence de méthode. Autrement dit, le tableau est décortiqué thème par thème, avec citations à l'appui. Nous aurions aussi pu utiliser la technique du codage multiple (Huberman and Miles 2002, p.125) pour confirmer ou infirmer le choix de nos thèmes, mais comme notre formulaire de consentement stipulait que seulement ma directrice et moi avons accès aux données, cette technique devenait éthiquement impraticable.

4.3.3 La méthode des artéfacts culturels

Pour déceler des artéfacts tangibles, nous devons retirer des éléments ayant eu une importance significative durant nos entrevues, mais également dans nos observations. Les artéfacts sont définis comme étant :

« the phenomena that you would see, hear, and feel when you encounter a new group with an unfamiliar culture. Artifacts include the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products; its artistic creations; its style, as embodied in clothing, manners of address, and emotional displays; its myths and stories told about the

organization; its published lists of values; and its observable rituals and ceremonies. » (Schein, Schein et al. 2017)

Dès lors, cette conception des artéfacts nous permet de naviguer dans l'expérience que nous avons eue sur le terrain. Si un artéfact est quelque chose pouvant être facilement observable, Schein (2017) affirme qu'il est plus difficile de l'expliquer. Dans le cas des travailleurs de l'entreprise, les artéfacts demandaient une acculturation au groupe pour en comprendre les balises. Les outils que nous avons utilisés dans l'analyse ont tous été construits en fonction de la nature de l'artéfact. Pour les entrepreneurs et l'environnement d'entreprise, nous avons déconstruit ces derniers à l'aide des paroles des intervenants, alors que pour l'entreprise elle-même, ce sont nos observations doublées des entrevues des acteurs sur le terrain qui nous ont permis de cibler et déconstruire les artéfacts.

En reprenant l'histoire de l'entreprise par nos verbatims, nous avons identifié deux artéfacts ayant eu une incidence prépondérante sur la vie des entrepreneurs : la machine à bordures et les actions votantes. C'est en reprenant l'idée de Mintzberg (1978) que deux artéfacts ont été ciblés puisqu'historiquement, ils brisaient le filon conducteur dans lequel s'inscrivait la stratégie de l'entreprise. Nous nous sommes donc fiés aux cas et aux verbatims pour les décrire et les analyser.

De plus, pour ce qui est de la section portant sur les travailleurs de l'entreprise, nous avons personnellement fait l'expérience d'objets comme la ceinture de menuisier et les cartes de compétence. Nous avons donc extrait les raisonnements des divers intervenants, des données de notre journal ainsi que de l'autoethnographie en lien avec ces objets pour les analyser.

Enfin, nous avons conclu l'analyse avec les artéfacts environnementaux s'inscrivant dans une démarche semblable à la précédente. À l'instar de celle-ci, les données ont été tirées de la Commission Charbonneau. À l'aide de la recherche documentaire, nous avons fait ressortir les traits dominants de ceux-ci, pour comprendre les rouages culturels de l'industrie de la construction et de son secteur du trottoir.

L'avantage des artéfacts culturels et stratégiques est de « matérialiser » des traits dominants et d'en permettre la compréhension en profondeur [*thick description*] (Greetz 1973). Cependant, l'inconvénient principal est plutôt difficile à surmonter. En effet, selon

Prown (1982), le biais ethnocentrique est l'obstacle le plus fréquent rencontré par un chercheur lorsqu'il tente de comprendre des éléments culturels et stratégiques issus d'une culture étrangère (Prown 1982, p.5). Il mentionne d'ailleurs que l'approche affective, où le chercheur doit s'appropriier la culture d'un groupe, permet une plus grande conscience des biais culturels pouvant être présents. Autrement dit, il est impossible d'effacer complètement nos biais subjectifs lorsqu'il est question de culture et de stratégie. En revanche, il est possible de les atténuer.

Nous croyons que notre position participative durant plus de 17 mois nous a permis de restreindre l'élément d'ethnocentrisme. Nous étions à la fois travailleurs et chercheurs. Cependant, pour ce qui est de la section portant sur l'environnement de l'entreprise, nous avons été dans l'obligation de nous fier aux faits rédigés par la Commission Charbonneau. Nous le mentionnions, l'intégralité du secteur de la construction n'avait probablement rien à faire avec les artefacts d'ordre criminel que nous énumérons. Cependant, l'importance des faits cités par les inspecteurs et l'influence des entreprises y étant associées nous permet d'effleurer la culture d'affaires dominante existant jusqu'en 2016. Après cette date, nous ne pouvons qu'émettre des hypothèses sur la réalité de cette industrie.

4.3.4 La méthode [SVS] : croyances et valeurs

Encore une fois, la nature de la culture nous force à dépasser les frontières de nos croyances, autant en recherche qu'en pratique. Pour y accéder, il existe des outils méthodologiques plutôt répandus et populaires dans les approches quantitatives touchant la culture; l'une des plus répandues étant le [SVS] (Schwartz values survey). Bien que nous n'ayons pas utilisé le sondage de Schwartz, nous nous sommes approprié ses fondements. En effet, nous avons calqué les dix valeurs universelles que Schwartz (2006) évoque dans sa théorie des valeurs de base. Ces valeurs ont été utilisées pour coder la section sur les entrepreneurs et l'entreprise. Nous avons omis de faire le même travail avec l'environnement puisque les dimensions d'analyse devenaient trop grandes.

Nous avons donc reconstitué, dans un tableau, les valeurs de base de Schwartz, ainsi que leurs items associés.

Tableau 4 : Valeurs et Items

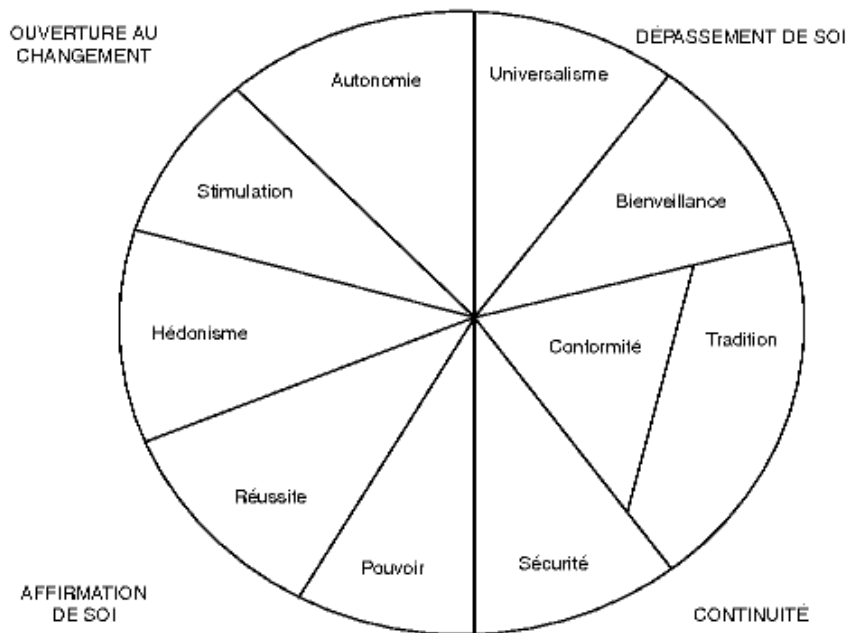
Valeurs de bases	Items associés
Autonomie	<i>Créativité, liberté, choisissant ses propres buts, curieux, indépendant, amour-propre</i>
Stimulation	<i>Vie variée, une vie passionnante, intrépide</i>
Hédonisme	<i>Plaisir, aimant la vie, se faire plaisir</i>
Réussite	<i>Ambitieux, ayant du succès, capable, ayant de l'influence, reconnaissance</i>
Pouvoir	<i>Autorité, richesse, pouvoir social, reconnaissance</i>
Sécurité	<i>Ordre social, sécurité familiale, sécurité nationale, propre, réciprocité des services rendus</i>
Conformité	<i>Obéissant, autodiscipliné, politesse, honorant ses parents et les anciens</i>
Tradition	<i>Respect de la tradition, humble, religieux, acceptant sa part dans la vie</i>
Bienveillance	<i>Secourable, honnête, indulgent, responsable, loyal, amitié vraie, amour adulte, sentiment d'appartenance</i>
Universalisme	<i>Large d'esprit, justice sociale, égalité, un monde en paix, un monde de beauté, unité avec la nature, sagesse, protégeant l'environnement</i>

Source : Schwartz (2006) pp. 932 à 935

Une fois notre codage appliqué à l'intégralité de nos données, nous avons été en mesure de faire ressortir les traits dominants. Cela nous a donc ouvert la voie à l'utilisation de la boussole de Schwartz, qui nous permet de comparer visuellement les valeurs de nos intervenants.

Figure 4 : modèle des relations entre les valeurs de base

Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base



Source : Schwartz (2006) p. 964

Contrairement à l'artéfact, l'avantage du codage par le modèle de Schwarz réside surtout dans sa nature plus générale. En effet, il nous permet de mieux comparer nos dimensions d'analyse, tout en gardant le même dénominateur. Cet outil est moins descriptif et profond que l'artéfact, mais plus comparatif, de sorte qu'il permet de mettre nos intervenants les uns en face des autres. Dès lors, il devient possible de mieux expliquer le pourquoi de la stratégie. Contrairement à la méthode naturellement utilisée par Schwartz, nous n'avons pas de questionnaire de type [SVS] à faire remplir à nos intervenants. En fait, nous avons utilisé nos entretiens ethnographiques ainsi que les entretiens semi-dirigés pour appliquer l'analyse. Alors, les inconvénients liés à la collecte de données restent applicables même si nous utilisons les fondements d'une autre approche.

Il est important de noter que cette méthode postule un « a priori » très important : celui qu'une culture existe dans un groupe quelconque. Cependant, dans notre analyse, nous avons fait face à une difficulté lorsque nous avons tenté d'appliquer cette méthode à une équipe de travail qui avait une vocation éphémère. Bien qu'elle soutenait des valeurs

de base, ces dernières n'avaient aucune homogénéité au sein du groupe. À ce moment, nous avons exclu toute conclusion analytique basée sur la comparaison avec les autres équipes.

Conclusion

Nous sommes conscients que notre méthode est éclatée et sujette à des biais interprétatifs, mais nous croyons que, comme le mentionne Sherry Ortner, l'ethnographie doit mettre à l'avant-scène autant la perspective du chercheur que celle de son objet de recherche, soit ici la culture et la stratégie. « *Ethnography has always meant the attempt to understand another life world using the self—as much as it of possible—as the instrument of knowing* ». (Ortner 2006, p.42)

Comme notre travail était d'abord et avant tout abductif, nous avons fait face à de nombreuses difficultés méthodologiques. En effet, le cheminement, « avant-arrière » et « à l'aveuglette » de la méthode ethnographique a compliqué la tâche, d'autant plus que nous apprenions ladite méthode pendant la collecte de données et la rédaction du mémoire.

Bien évidemment, nous sommes persuadés que si nous reprenions l'aventure au point de départ, mais avec nos connaissances actuelles, nous serions en mesure d'appliquer la méthode de manière plus rigoureuse et transférable.

Chapitre 5

Analyse

Partie 1 : Excavation ABC, 45 années d'histoires familiales et managériales au sein de l'univers de la construction

Introduction

D'entrée de jeu, le monde de la construction a mauvaise presse. Il va de soi que les enquêtes et révélations des dernières années liées à la collusion et aux malversations d'acteurs du milieu n'aident en rien. Moi-même, travailleur de chantier et étudiant à la maîtrise, je ne peux, bien évidemment, comprendre dans son intégralité, l'étendue du système organisant l'industrie de la construction. Néanmoins, certaines personnes réussissent à tirer leur épingle du jeu. C'est d'ailleurs, au travers de ce cas, que j'espère amener les lecteurs à mieux saisir le fonctionnement de ce secteur avant de présenter les données analysées.

C'est grâce à la participation de deux entrepreneurs, ayant aujourd'hui vendu leur entreprise, que nous pourrons nous immiscer au cœur des particularités du secteur du génie civil de l'industrie de la construction. Jocelyn et Martine Lemieux ont bien voulu me livrer leurs versions des faits et les expériences qu'ils ont cumulées au fil de leurs nombreuses années à la tête d'Excavation ABC, une entreprise offrant principalement un service de fabrication de trottoirs et de bordures aux villes et aux entrepreneurs généraux en voirie et génie civil.

Ce secteur est principalement dominé par diverses entreprises bénéficiant principalement d'un réseau d'acteurs de plus en plus intégrés les uns aux autres. Par exemple, Ciment Lavallée (un concurrent de ABC), faisant aujourd'hui partie du Groupe TCI, était autrefois premier soumissionnaire de la ville de Montréal (Kathleen Lévesque 2017).

L'objectif du cas est de permettre au lecteur de saisir la dynamique de changement structurel liée autant à l'environnement de l'industrie qu'à la passation et à la gestion interne d'une organisation du secteur du génie civil.

Afin de bien saisir le domaine dans lequel baignaient jusqu'à très récemment ces acteurs, j'ai moi-même plongé dans l'univers d'un travailleur de chantier à titre de manœuvre en génie civil. L'expérience a eu comme avantage de m'acclimater à un univers peu accessible aux chercheurs plus traditionnels. Autrement dit, je suis devenu moi-même un acteur indirect de la pratique stratégique via ma position de travailleur au sein d'une des trois équipes de l'entreprise. En effet, nous le verrons au cours du cas, les travailleurs influencent eux aussi les orientations de l'organisation, beaucoup moins directement que les entrepreneurs, mais de manière tout aussi importante.

ABC, entre histoires familiales et pratiques incrémentales

1-5.1 Les débuts d'une famille de bâtisseurs

Au Québec du dernier siècle, il n'était pas rare de voir des familles nombreuses. La famille Lemieux et Labelle n'y faisait pas exception. En effet, lorsque Madame Émilie Labelle, mère de 4 enfants, se retrouva veuve et que Monsieur Robert Lemieux, père de 10 enfants, se retrouva lui aussi veuf, un second mariage fut organisé, probablement par nécessité. De ce second mariage naquirent quatre enfants dont Alain Lemieux, fondateur d'Excavation ABC ltée.

Entouré de demi-frères œuvrant dans le secteur de la construction, la voie était toute tracée pour l'amener à œuvrer lui aussi dans cette industrie. Il débuta très jeune, dès l'âge de 14 ans, à travailler dans l'entreprise familiale, existant encore aujourd'hui sous le nom de Labelle et fils. Ce sont aussi ses frères qui fondèrent Ciment Labelle, une entreprise acquise plus tard par le groupe Simard-Beaudry, aujourd'hui sous la bannière du groupe TNT.

Alors que M. Lemieux travaillait pour l'entreprise familiale en tant que contremaître, une querelle salariale entre lui et son frère, propriétaire de l'entreprise, l'amena, sous le coup de l'impulsion, à fonder sa propre entreprise. Ainsi, en 1972, Excavation ABC ltée prit forme. L'impulsion et les émotions ne furent pas les seuls carburants qui ont mené à la création de l'entreprise. En effet, Demix construction, saisissant l'occasion d'étendre son offre de service, proposa à Alain de remplir son carnet

de commandes en travaillant presque exclusivement pour elle. Il devait donc se trouver une équipe et Demix le supporta en tant que donneur d'ouvrage. Martine Lemieux, copropriétaire de ABC et fille d'Alain, nous explique :

« Demix, pour qui on travaillait, lui a dit de s'en partir une équipe et qu'il fournirait l'ouvrage. C'était aussi simple que ça. Donc, il est allé emprunter à la banque et s'est acheté le matériel nécessaire... vraiment des « réguines », mais ce fut suffisant. Dans l'année, c'était déjà parti. Aujourd'hui, je ne crois pas que tu peux [encore] faire ça. » -Entrevue Martine

Il va sans dire qu'à ses débuts, le contexte dans lequel œuvrait M. Lemieux n'avait rien à voir avec celui d'aujourd'hui. Les années 1970 furent des années de vaches grasses pour certains entrepreneurs en construction puisque le Québec traversait une période historique sur plusieurs plans, dont, par exemple, le développement des grands projets hydroélectriques, qui capitalisaient une force de travail phénoménale. De surcroît, la métropole autant que le développement de ses banlieues profitaient de l'impulsion liée aux sommes massives investies dans les grands projets québécois, mais aussi de l'amélioration de la qualité de vie des familles et de l'augmentation des « membres » de la classe moyenne. En fait, les années 1970 marquent, en quelque sorte, l'apothéose de la banlieue classique. Bien que la crise du pétrole frappe de plein fouet l'Amérique et le Canada en 1972, Dickinson et Young mentionnent que les investissements massifs dans la construction, tels l'aéroport de Mirabel entre 1970 et 1975 (Dickinson and Young 2009), la fin des travaux de développements du site olympique ainsi que le programme d'habitation subventionnés, ont grandement aidé la province à éviter le pire, et même à développer des quartiers complets d'habitations. Laval, ville principale des activités de ABC, vit sa population presque doubler entre les débuts de la création de l'entreprise, et sa vente, en 2017. Roger Miller renforce cette idée d'un contexte de développement majeur grâce, notamment, aux investissements publics qui, selon lui :

« Par exemple, en 1980 au Québec, on dénombre plus de 20 000 chantiers dont environ 1 000 dépassent 1 000 000 \$ en valeur. Les activités de construction peuvent être divisées en trois grands types : la construction domiciliaire, la construction industrielle et commerciale et les travaux de génie. Les travaux de génie, en raison des investissements publics dans les domaines hydro-électriques au Québec, représentent le type de construction le plus important soit plus de 46 % en termes de valeur. » (Miller 1982, p.166)

Puisque des quartiers complets étaient en développement, les infrastructures nécessaires à ceux-ci devenaient primordiales. Dès lors, les villes et les développeurs immobiliers se lancèrent dans la construction de routes, aqueducs, trottoirs, etc. C'est sous cette impulsion géographique et économique que l'entreprise fit sa place comme un petit joueur dans la cour des grands sans trop de tracas, et ce, jusque dans les années 1990.

C'est au cours de la fin des années 1990 et du début 2000, et avec le soutien plus solide de ses enfants, alors adultes, que l'entreprise fit un investissement majeur en achetant sa première machine à bordure, une Gomaco usagée. Depuis les années 1970, cette nouvelle technologie s'était fait valoir et, avec le développement, sa productivité finit par surclasser le travail traditionnel où le coffrage prévalait. En effet, si une entreprise voulait devenir compétitive à ce niveau, il était impératif de se prémunir d'une telle machine. Cependant, les coûts initiaux étaient majeurs, mais ce n'était probablement pas l'élément le plus complexe de l'acquisition. Il fallait aussi posséder la main-d'œuvre qualifiée pour ce type de travail. De plus, les coûts de maintenance associés à de telles machines restaient importants. Donc, la rentabilité devait évidemment être au rendez-vous.

1-5.2 Les principaux acteurs

À cette époque, Jocelyn Lemieux était contremaître et supervisait directement les opérations sous la direction de son père, mais avec une expertise complète du métier, que ce soit la fabrication de trottoirs ou la gestion de projet derrière chaque chantier. Son rôle a naturellement migré vers celui de gestionnaire de projets, puisqu'il était détenteur d'une technique liée au domaine du génie civil.

Alors que de son côté, sa sœur, Martine Lemieux, s'est essentiellement spécialisée dans la comptabilité, l'administration et la gestion des paies des employés. Vu l'importance que l'entreprise prenait d'année en année, le rôle de Martine était tout aussi important que celui de son frère puisqu'une saine organisation administrative, autant des paies que de la clientèle, passait inévitablement entre ses mains.

Leur frère aîné, Jean Lemieux, travaillait lui aussi pour l'entreprise comme cimentier applicateur. Bien que son rôle fût important, une frontière linguistique limitait

les interactions sociales qu'il entretenait avec ses collègues de travail, sa surdité le limitant dans les postes qu'il aurait pu occuper.

Le père, Alain Lemieux, demeura en fonction jusqu'au milieu des années 2000. Travaillant dans l'ombre, il était toujours très impliqué dans toutes les sphères de l'organisation. D'ailleurs, il détenait toujours légalement l'entreprise. Jocelyn et sa sœur s'entendent très bien pour dire qu'il chérissait l'entreprise, mais avait beaucoup de mal à faire confiance, d'où la passation très tardive de l'entreprise à ses enfants. L'homme lui-même avait baigné dans un univers très rude où la force de caractère était le trait primordial à adopter pour gérer des « gars » de chantier. Comme son bagage culturel lui était presque exclusivement limité à cette même industrie, il va de soi que ses méthodes de gestion en étaient l'exacte copie. Dès lors, nous pouvons comprendre facilement la difficulté à faire confiance et le manque d'ouverture face aux idées nouvelles que pouvaient amener ses enfants.

Marco Girard fut un autre acteur important des années 1990 à 2003. Marco était, à l'époque, le conjoint de Martine et fut engagé à titre de surintendant, ce qui avait pour avantage de laisser Jocelyn s'occuper principalement de la gestion de projets. À l'instar des autres administrateurs de l'organisation, Marco avait été formé chez Bell, et ce, comme gestionnaire. Il avait donc une expertise en gestion de personnel issue d'une culture assez différente de celle d'ABC. Martine parlait d'une complémentarité idéale :

« On avait moi à la comptabilité, Jocelyn aux soumissions et Marco sur les chantiers, c'était un mix parfait [...] Marco voyait à ce que l'entreprise roule bien (...) c'est une personne qui était respectueuse des gars et qui était aimée, c'était un bon surintendant. Il a été formé chez Bell Canada, qui eux, donnaient plein de formation. Il gérait bien et Jocelyn faisait les soumissions. » -Entrevue Martine

Les qualités de gestionnaire de Marco aidèrent au bon fonctionnement des chantiers. D'ailleurs, c'est aussi l'avis d'employés l'ayant côtoyé lors de son passage dans l'organisation. Il quittera son poste en 2003, et un vide se créa, déstabilisant la structure du trio de gestionnaires. Le rôle de surintendant faisait figure de présence de la direction auprès des employés travaillant sur les chantiers et le fait de perdre un membre de confiance ébranla cette structure. Puisqu'il était aussi membre de la famille, le lien de confiance entre

Marco et les gestionnaires était indiscutable et le fait d'avoir à lui trouver un remplaçant fut une étape particulièrement difficile.

1-5.3 La fracture interne

Alors que l'entreprise cherchait à combler le poste de Marco, les affaires continuèrent, mais avec une charge de travail plus importante à remplir pour les gestionnaires. Ils durent se charger du rôle de surintendant en plus des tâches qu'ils possédaient déjà. Essentiellement, ce fut Jocelyn qui se chargea de combler la présence sur les chantiers, mais son emploi du temps ne lui permettait pas d'accomplir cette tâche comme il l'aurait souhaité. De plus, à ce moment, l'entreprise était officieusement dirigée par Jocelyn qui détenait des parts, mais c'était surtout le support de leur père qui influençait officiellement sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Bien qu'il ne prenait pas entièrement les décisions, Alain supportait Jocelyn dans la plupart d'entre elles, et ce, jusqu'au jour où il lui transféra les actions votantes. Comme Jocelyn avait reçu une grande partie de son éducation au collège, sur les chantiers et de son père, ce dernier le considérait inévitablement comme le successeur naturel de l'entreprise.

Malheureusement pour Martine, ses décisions n'avaient pas autant d'influence qu'elle aurait pu le souhaiter. Des dissensions familiales commençaient donc à devenir plus pesantes sur la gestion quotidienne de l'entreprise mais, tout de même, ABC continuait à aller de l'avant. D'ailleurs, puisque l'entreprise était relativement petite, aucun spécialiste en ressources humaines n'y travaillait et la tâche d'embaucher de la main-d'œuvre incombait donc à Jocelyn. Le problème lié au départ de Marco fit surgir une opportunité où ils engagèrent un remplaçant avec des compétences techniques nécessaires pour opérer une machine à bordures. C'est donc à ce moment que la Gomaco fut achetée à l'encan pour une somme relativement importante.

« Quand on est allé chercher la machine à bordures, on est allé le [Surintendant] chercher parce que lui, il était à l'aise avec ça. Ça a donné un second souffle à la compagnie. » -Entrevue Jocelyn

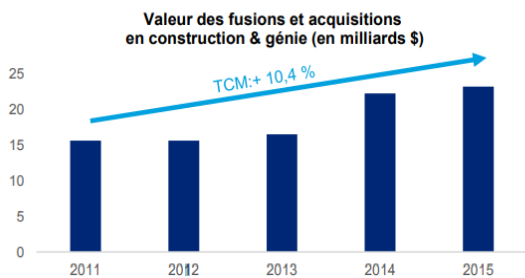
Les années passèrent, et les difficultés s'accumulèrent. Malgré le décès d'Alain le 23 août 2015, l'organisation ne trouva jamais la cohésion interne que certaines entreprises familiales réussissent à atteindre à la seconde génération. Ce faisant, la motivation des propriétaires ne pouvait qu'être ébranlée en plus de faire face à une force de marché de plus en plus consolidée dans le domaine du génie civil. Le tout, sans oublier les cartels qui, malgré la Commission Charbonneau, continuaient à influencer les contrats publics.

1-5.4 Un marché en consolidation

Alors que la cohésion interne n'était pas à son meilleur, le marché lui-même exerçait

Figure 5 : évolution de la consolidation

Une consolidation internationale du marché se fait de plus en plus ressentir
 Les fusions et acquisitions sont devenues une des méthodes privilégiées pour palier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, acquérir la capacité afin de se positionner sur les grands projets d'infrastructure, avoir accès à de nouveaux marchés, etc.



Source : Deloitte (2016), p. 31

une pression immense sur les petites entreprises comme ABC. En effet, de plus gros joueurs intégraient les plus petites organisations, en les achetant, de manière à offrir une offre de service plus complète afin de rester compétitifs face à la concurrence de plus en plus féroce des marchés étrangers. En fait, une étude de *Deloitte et du Conseil du Patronat du Québec* sur l'écosystème d'affaires de la construction au Québec, tend à dire exactement la même chose (voir la figure 6).

Depuis plusieurs années et, dans le cas de cette étude, depuis 2011, le marché mondial connaît une tendance vers les consolidations d'entreprises dans le secteur de la construction.

Il va sans dire que les grosses entreprises québécoises sont relativement petites comparativement aux nouveaux consortiums et aux fusions dont il est question dans cette étude, mais la tendance est néanmoins généralisée. Par ailleurs, Métrocité [nom fictif], principal acteur dans l'acquisition de ABC, a utilisé une entité plus large dénommée le groupe MCU [nom fictif] pour s'en porter acquéreur. Ce groupe est composé d'administrateurs étant tous des présidents d'entreprise en construction. Ce type de regroupement nous invite à croire que la consolidation du marché n'est pas simplement quelque chose d'externe aux frontières québécoises. D'ailleurs, TCI avait, il y a quelques années, fait l'acquisition des actifs d'Hexagone pour devenir le groupe TCI, dans laquelle

figurait TNT, jusqu'à récemment la plus importante entreprise en construction de la région de Montréal. En fait, Eurovia, du groupe Vinci, s'est portée acquéreur d'une grande partie des actifs de TNT et, en 2018, d'un partenaire du groupe MCU.

1-5.5 Le marché de la main-d'œuvre

Bien entendu, la main-d'œuvre est primordiale pour toutes les entreprises œuvrant dans l'industrie de la construction. C'est elle qui opérera les travaux que les gestionnaires auront obtenus. C'est aussi elle qui possède l'expertise nécessaire à la réalisation d'un projet. D'ailleurs, puisque l'industrie de la construction n'est pas axée sur la recherche et le développement de techniques plus productives, l'essentiel de cette productivité est entre les mains des travailleurs. Dès lors, ils ont un impact inévitable sur la marge de profitabilité des projets. C'est, à tout le moins, l'idée que le rapport de Deloitte nous présente. En effet, selon eux, entre les années 2000 et 2014, le Québec aurait perdu 0,3 % en productivité. Le facteur de la main-d'œuvre n'y est pas étranger :

« Le secteur de la construction étant en évolution, les besoins de l'industrie changent en termes de compétences de la main d'œuvre. Un manque d'adéquation engendre alors une diminution de la productivité. À cela s'ajoute le phénomène de rareté de main-d'œuvre et de manque de relève. » (Deloitte 2016, p.20)

D'une certaine manière, ABC n'avait pas nécessairement d'orientation stratégique définie dans l'optique de rechercher de la main-d'œuvre qualifiée. Quoiqu'il en soit, ABC avait tout de même des méthodes d'embauches basées sur l'expérience et les connaissances des besoins de l'entreprise. Ce faisant, le référencement était une pratique qu'il privilégiait, si cette référence venait d'un employé compétent. Ils ont donc recruté certaines personnes n'ayant pas les compétences exigées par le métier, mais dont ils pouvaient savoir qu'ils possédaient les aptitudes physiques et d'apprentissages nécessaires à leur bon développement au sein de l'organisation. Le tout en se basant sur le jugement d'employés qu'ils connaissaient. Cependant, il existait certaines limites à ce type de référencement. En effet, pour former de nouveaux employés, il faut aussi des gens ayant les compétences nécessaires pour leur transmettre les connaissances pertinentes.

« Cela dit, il existe un long chemin à parcourir avant d'être intégré socialement à une équipe. Une fois accepté, les membres d'une équipe sont prêts à prendre un peu de leur temps pour montrer comment pratiquer le métier dans son ensemble. C'est pourquoi, bien

qu'une personne puisse avoir un grand potentiel, si l'équipe n'aime pas son comportement, alors ils l'excluront du groupe (Charles). Il en va de même pour quelqu'un de bien formé, venant d'une autre compagnie. Il faut voir les équipes de construction comme une équipe sportive où le capitaine [contremaître] et les siens instituent les conventions sociales et les renforcent avec le temps. Tu dois donc, en tant que travailleur, te plier aux conventions si tu ne veux pas risquer d'être exclu ». - Entrevue autoethnographique no. 3 et entrevue du contremaître Charles.

Martine nous partage également son opinion de la chose lorsque nous lui avons demandé si le fait d'avoir eu, pendant quelques années, ses garçons sur les chantiers lui permettait de savoir ce qui s'y passait.

« Ça, c'est comme une équipe de hockey, ce qui se dit dans la chambre reste dans la chambre » - Entrevue Martine

En plus de la difficulté à trouver une main-d'œuvre compétente face à un marché saturé par les offres d'emploi, la solidarité entre travailleurs freinait aussi les possibilités des employeurs dans l'optique de remplacer leurs employés moins productifs contre d'autres peut-être plus doués pour le même travail. Cette solidarité, je l'ai vécue et pratiquée moi-même, au bénéfice d'autres travailleurs, à travers ma discrétion vis-à-vis certaines habitudes illégitimes ou illégales sur les chantiers comme la consommation, parfois abusive, d'alcool. Il devenait donc extrêmement difficile pour une petite organisation comme ABC d'engager des travailleurs très productifs puisque, dans une certaine mesure, un filtre culturel s'est instauré, passant par les employés eux-mêmes.

D'ailleurs, il existait une certaine interdépendance entre employeur et employés, du moins dans les dernières années de l'entreprise; se mettre certains employés clés à dos aurait pu s'avérer risqué pour les gestionnaires. En effet, les équipes sont souvent formées de personnes qui, avec le temps, deviennent solidaires les unes des autres. Dès lors, il peut s'avérer possible, mais rare, qu'un contremaître suggère à son équipe de quitter l'entreprise pour aller chez un autre employeur.

« Avant la vente de l'entreprise, nous avons vécu ce type de conflit où certains employés, contrariés à l'idée de n'avoir pas suffisamment d'ouvrage, ont tout simplement suggéré de quitter l'entreprise en équipe ». - Entrevue autoethnographique no. 3

Hormis la main-d'œuvre, les aspects internes et les phénomènes inhérents à l'espace socioéconomique de l'industrie, il existe un thème incontournable au secteur d'affaires d'ABC Excavation. Nous l'avons effleuré rapidement, c'est celui de l'omniprésence du crime organisé dans l'industrie de la construction. Nous le verrons, les contacts qu'a eue ABC avec ce type d'organisme sont limités et c'est pourquoi nous expliquerons ce contexte grâce au travail de maîtrise d'une étudiante en criminologie, Gabrielle Fortin, et l'immense source d'information qu'est le Rapport d'Enquête sur l'Industrie de la Construction de la Commission Charbonneau.

1-5.6 L'éléphant dans la pièce : le crime organisé/ant

Le phénomène de la collusion et de la corruption au sein de l'industrie de la construction prend ses sources de manière plutôt candide entre les années 1950 et 1975 (Fortin 2014, p.69). C'est, à tout le moins, ce qu'explique Gabrielle Fortin dans son mémoire de maîtrise. En fait, son étude démontre deux points importants : le premier est qu'il s'agit **généralement** d'un système implicite, d'où la notion de crime organisant. Le second est que cette structure pouvait se percevoir clairement en analysant les données liées à l'octroi d'un contrat public. Cependant, sans contredire la thèse du crime organisant, pour ce qui est du secteur du génie civil, les témoignages de la Commission Charbonneau tendent à démontrer une structure très organisée et concrète autour de têtes dirigeantes de la mafia sicilienne.

Le fait que l'écosystème économique de la construction ait été pris d'assaut par les journalistes en 2009 n'est pas anodin. En effet, un intervenant du milieu de la construction explique que :

« Dans les années 70, les égoûts étaient effectués sans plan. Ils faisaient ce que le Maire disait. Cela a toujours été comme ça. Chaque ville avait ses entrepreneurs préférés. Il y avait un respect des territoires où les gens ne forçaient pas les soumissions dans les villes qui se trouvaient en dehors de leur territoire. Cependant, ça a évolué. Ça s'est organisé. [...] Quand il y a eu les fusions, les gens ont débarqué et tout s'est effondré dans les arrondissements. Il y a donc eu

une baisse dans la collusion, mais pas pour la Ville de Montréal. Il y a eu un agrandissement du territoire. C'est Montréal qui menait à présent. [...] Avant 2003, la collusion était de la petite bière. Après, c'est devenu tout un système. » (Cité dans: Fortin 2014, p.69-70)

À entendre cet intervenant, le système exposé par la Commission Charbonneau a donc essentiellement pris la forme qu'on lui connaît autour de 2003, des suites des fusions municipales de la ville de Montréal. Il s'ensuivit la centralisation d'un grand pouvoir financier entre les mains d'un petit nombre de personnes, et ce, à un palier politique où le désintéressement populaire fait état de force. Cependant, la politique était loin d'être la seule coupable dans toute cette histoire. En effet, dans le secteur du trottoir, c'étaient essentiellement les activités collusoires qui prévalaient.

La Commission Charbonneau révèle que :

« ...des cartels d'entrepreneurs ont utilisé plusieurs stratagèmes pour décourager des concurrents qui désiraient participer à un appel d'offres ou pénétrer sur un certain marché : gestes d'intimidation (menaces verbales ou physiques), actes de vandalisme ou de sabotage sur des chantiers du concurrent (bris de machinerie ou de véhicules), plaintes nombreuses contre le concurrent au Bureau des soumission déposées du Québec (BSDQ), à la Commission de la construction du Québec (CCQ) et à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) afin de l'embourber dans des procédures administratives et soumission à très bas prix afin d'empêcher le concurrent de remporter des contrats. »(Charbonneau France 2015, Tome 3, p.7)

C'est exactement ce qui est arrivé à Alain Lemieux lorsqu'il fit son entrée sur le marché montréalais à ses débuts dans les années 1970-1980. Une chose n'attendant pas l'autre, les menaces furent exécutées et une partie de sa machinerie vandalisée.

« Mon père y est allé [à Montréal] dans les premières années et il s'est fait vandaliser toute sa machinerie. Il ne le savait pas... quand tu commences, tu ne sais pas. » -Entrevue Martine

De plus, Martine fait mention d'un nombre très élevé de plaintes légales ayant été déposées contre l'entreprise familiale auprès de la CCQ et de la CSST. Bien que la plupart de ces plaintes étaient sans fondement, il fallait investir beaucoup d'efforts, d'argent et de temps pour s'en sortir.

Par ailleurs, plusieurs années plus tard, Jocelyn fit lui aussi face à un cartel, mais celui qui s'était instauré à Laval.

« Je faisais l'objet d'une controverse. À l'époque, il y avait un cartel à Laval, c'était pas mal Gino *-nom fictif-* qui était le maître d'orchestre; les entrepreneurs se concertaient, par exemple tel contrat va à GHI asphalte, un autre à JKL, etc. J'ai soumissionné sur un contrat où j'avais été invité par un promoteur, ce qui est plutôt rare, puis j'ai accepté. » -Entrevue Jocelyn

Ce contrat était différent dans la mesure où il touchait aussi à l'asphalte et aux égouts, mais avec beaucoup de bordures. Donc, Jocelyn appela GHI asphalte, ignorant alors que ce dernier était en froid avec d'autres membres du cartel, afin de sous-contracter le pavage. Celui-ci donna donc son prix à ABC et ils remportèrent la soumission. C'est à ce moment que Jocelyn fût « invité » à la table du cartel.

« Pas ben longtemps après, un des membres du cartel voulait faire chanter les autres compagnies par rapport à nous parce que je lui avais volé une job! On n'est pas dans le cartel là... Bref, pour faire chanter les autres, il les menaçait de soumissionner tout seul. Ça ne faisait pas leur affaire, la chicane a pognée... GHI Asphalte m'a dit que je devais absolument me présenter à la réunion. Le membre en question fait du trouble et on n'est plus capable de partager les contrats. » - Entrevue Jocelyn

De surcroît, un des concurrents d'ABC fut omniprésent lors des échanges avec la Commission Charbonneau. Ceux qui l'ont un peu suivi se souviendront d'un certain Nicolo Milioto, plus connu sous le surnom de Monsieur Trottoir. Sa triste popularité est due au fait qu'il était perçu comme :

« le genre [d'agent] de liaison entre les compagnies de construction de la région de Montréal et [...] les têtes dirigeantes du clan Rizzuto, a expliqué Vecchio. Donc, tout nous laisse croire que M. Milioto était le genre de *middle man* entre l'organisation criminelle et les entrepreneurs en construction » (Charbonneau France 2015, Tome2, p.751)

Parler d'un seul homme lorsqu'il est question d'une industrie peut sembler anecdotique, mais ce dernier était le maître d'œuvre derrière tout ce qui touchait les trottoirs à Montréal. Il dictait les règles pour ainsi dire et les autres compagnies comprenaient rapidement qu'elles devaient s'y soumettre. Sa simple présence faisait en sorte que les gens savaient qu'il n'entendait pas à rire.

D'ailleurs, la Commission a établi statistiquement que l'entreprise de M. Milioto avait été le plus bas soumissionnaire sur 94 des 400 appels d'offres à la ville de Montréal de 1996 à 2011. De plus, six entreprises sortent vraiment du lot lorsqu'il est question des

contrats publics montréalais liés aux trottoirs : B.P Asphalte avec 103 contrats, Mivela Construction avec 94 contrats, Pavage C.S.F. avec 85 contrats, Pavage A.T.G. avec 57 contrats, Asphalte Inter-Canada avec 17 contrats et TGA Montréal avec 11 contrats. Bref à eux seuls, ils ont remporté 367 contrats sur 400 (Charbonneau France 2015, Tome2, p.39). Le tableau suivant présente un peu plus clairement la situation du marché des trottoirs montréalais de 1996 à 2011.

Tableau 5 : Les entreprises se partageant les contrats publics

Entreprise	Entrepreneur	Nombre de contrats
B.P. Asphalte	Giuseppe Borsellino	103
Mivela Construction	Nicolo Milioto	94
Pavage C.S.F.	Domenico Cammalleri	85
Pavage A.T.G.	Accursio « Alex » Sciascia	57
Asphalte Inter-Canada	Santo Spagnolo	17
TGA/Montréal	Joey Piazza	11
21 autres entreprises	Ø	33

Source : Charbonneau (2015), Tome 2, p. 39

Une question soulevée par la commissaire Charbonneau, étant plus de l'ordre de la rhétorique, nous révèle quand même une des raisons possibles de la force de ce cartel : les origines des entrepreneurs.

« Comment expliquer que six entreprises seulement se partageaient presque tous les contrats de trottoirs à Montréal et que leurs dirigeants étaient tous originaires de Cattolica Eraclea? »(Charbonneau France 2015, Tome 2, p.40)

Cattolica Eraclea est une municipalité italienne dans la région de la Sicile. Le fait est, qu'à l'époque précédant la Commission Charbonneau, un autre Sicilien très connu dirigeait le crime organisé montréalais, Nicolo Rizzuto, mort en 2010. L'enquêteur Éric Vecchio affirme que les entrepreneurs faisant partie du Cartel devaient payer un *pizzo*, une taxe, de 2 % à 5 % à un intervenant de la mafia sicilienne.

« C'est une cote qui est donnée pour que ça fonctionne bien. C'est une taxe qui est... dans le fond, c'est une taxe déguisée, là. On s'entend, il y a des gens qui s'enrichissent avec ça. Par contre, on vend toujours que cette taxe-là nous protège ou nous aide, vient acheter la paix, vient permettre d'utiliser l'influence que

certaines personnes pourraient avoir au niveau de certaines personnes en autorité. Viennent laisser croire, parce que ce n'est peut-être pas toujours le cas, mais laissent croire aux gens qu'en cotisant à cette taxe-là, on devient intouchable. Et c'est le principe qui se perpétue. »(Charbonneau France 2015, Tome 2, p.26)

Enfin, il va de soi qu'une contrainte aussi puissante et menaçante que la mafia, rend, pour toutes entreprises similaires à ABC, presque impossible l'entrée sur le marché lucratif qu'est celui de Montréal. En ce sens, les marges bénéficiaires montréalaises étaient gonflées puisqu'elles atteignaient 30 % plutôt que les 4 % à 8 % hors cartel (Charbonneau France 2015, Tome 2, p.47). À la lumière de la Commission Charbonneau, ABC n'aurait très certainement jamais été en mesure de tirer son épingle du jeu dans la région Montréalaise. Elle dut donc se rabattre sur une position de sous-traitant.

1-5.7 La dure réalité d'un sous-traitant en construction

Jouer dans la cour de la mafia et des entreprises affiliées aux cartels des trottoirs montréalais était impensable pour ABC qui n'avait aucunement envie d'être associée à ce genre d'activités. Cependant, l'organisation se devait de trouver des contrats et c'est à titre de sous-traitant qu'elle le faisait. Avant la chute de Nepcon en 2010, un de leur plus important donneur d'ouvrage, ils ont pu profiter, par la bande, du système instauré à Laval puisque la compétition était restreinte.

« À l'époque, le secteur de Laval c'était surtout à Lavallée, on travaillait à Laval quand on travaillait pour Nepcon. La collusion on en profitait donc par la bande... » -Entrevue Jocelyn

En effet, une des grandes difficultés rencontrées par l'entreprise était les comptes à recevoir. En effet, s'ils travaillaient pour de plus gros entrepreneurs, ils avaient très peu de recours pour récolter leur argent lorsque l'entrepreneur général décidait de faire traîner sur plusieurs mois voire des années, la date de paiement. D'ailleurs, si l'entrepreneur en question faisait faillite, malgré la caution qu'ils avaient mise sur le contrat, cela pouvait prendre plusieurs mois avant de recevoir les premiers dollars. Cependant, les employés n'attendaient pas pour recevoir leur paye. La pression financière sur les épaules des entrepreneurs était énorme et pouvait donc devenir insoutenable, tant psychologiquement qu'au niveau comptable.

De manière assez sommaire, nous pouvons faire le calcul approximatif des coûts hebdomadaires encourus par une telle entreprise. En comptabilisant le nombre d'employés de chantier et les coûts de main-d'œuvre, on arrive à chiffrer la pression financière exercée chaque semaine sur les comptes de l'entreprise. Le coût moyen d'une manœuvre en génie civil étant de 51 \$/hre et celui d'un cimentier de 58,47 \$/hre (ACRGTQ 2018, p.3 et 8), additionnez le tout par ± 30 employés travaillant en moyenne 40 heures semaines. Le coût hebdomadaire de la main-d'œuvre s'élève donc approximativement à des salaires de $\pm (54 \$ \times 40 h) \times 30 = \pm 64 800 \$$ par semaine. Le tout sans compter les salaires des entrepreneurs, les coûts de machinerie, les coûts d'assurance, etc.)

Martine mentionne qu'il existait très peu de recours dans le code civil concernant les droits des sous-traitants dans les situations où l'entrepreneur général ferait du zèle. Ils ont donc dû s'armer de patience et courir après une grande quantité de comptes à recevoir. D'ailleurs, le gouvernement a récemment établi une nouvelle loi afin d'accélérer les paiements aux entreprises en construction:

« Pour les petites entreprises qui n'ont pas la capacité financière d'attendre le chèque alors que le travail a été fait, ça peut les mener à la faillite. Ce n'est pas ce qu'on souhaite. » (Prince 2017)

De plus, comme ils ne participaient pas au cartel lavallois et montréalais, la majorité de leurs contrats de sous-traitants leur provenaient d'entreprises pouvant y être affilié et ayant probablement moins de scrupules à faire traîner les comptes. Bref, en 2016 les dirigeants d'ABC étaient au bout de leur patience et deux voies semblaient se présenter à eux.

Conclusion : le repli stratégique d'un secteur aux possibilités limitées

À la lumière des éléments précédents, Jocelyn et Martine ont conclu qu'il était temps de se retirer du secteur des trottoirs. ABC excavation leur a certainement offert une vocation, mais à un certain point, il était devenu malsain de continuer. En effet, les deux dirigeants mentionnent que les années avaient fini par consumer la motivation nécessaire à la continuité.

C'est dans cette optique qu'ils décidèrent de vendre l'entreprise en 2016. Chose qui se termina officiellement en 2017 lorsque le groupe MCU Inc. s'en porta acquéreur.

Aujourd'hui, tout le matériel et les employés d'ABC travaillent pour XYZ trottoir, qui est le résultat d'une fusion entre ABC et DEF [nom fictif]. Cet achat se cadre dans une industrie post Commission Charbonneau qui a vu des géants tomber sous les feux médiatiques. D'ailleurs, la guerre de pouvoir au sein de la mafia montréalaise laisse probablement le champ libre à de nouveaux joueurs, mais de ce que la Commission d'enquête sur le crime organisé de 1974 nous démontre, c'est qu'habituellement, le crime se réorganise assez vite.

Aujourd'hui, Métrocité est seule propriétaire de XYZ bordure et trottoir, ce qui lui confère une plus grande offre de service lorsqu'elle contracte les contrats municipaux. D'ailleurs, elle a maintenant une plus grande marge de manœuvre sur les négociations des prix des matières premières, puisqu'elle a un effet de levier bien plus intéressant vu les quantités utilisées. Sans compter qu'elle possède des carrières pouvant fournir le matériel nécessaire et des contrats nécessitant presque toujours la fabrication de trottoirs ou bordures.

Bref, cette entreprise familiale est partie de bien loin en 1974, alors qu'elle entrait dans une industrie ayant connu de nombreuses transformations au courant de toutes ces années. Il est clair que le prix à payer pour rester dans ce secteur devenait, comme nous l'avons observé, insoutenable. La vente était très certainement la plus noble des sorties qu'ABC aurait pu choisir vu les circonstances précédentes.

Partie 2 : L'activité stratégique via la culture des dirigeants

Les anciens dirigeants, Jocelyn Lemieux et sa sœur, Martine nous ont permis, lors d'entrevues semi-dirigées, d'en apprendre plus sur leur passé, leurs rôles et leurs expériences du métier de gestionnaire dans le secteur des bordures et trottoirs. Pour débiter l'analyse, nous commencerons avec les éléments que nous pouvons identifier comme des principes cognitifs issus de l'imaginaire de nos dirigeants afin d'obtenir différents indices culturels pour construire l'archétype du gestionnaire fondateur qu'était leur père. Ici, nous y intégrons autant les valeurs que les croyances et les artéfacts. Par la suite, la deuxième section permettra de voir les distinctions entre le fondateur et sa relève.

En premier lieu, la difficulté d'identification d'artéfacts culturels dans un lieu clos comme celui de la direction d'une entreprise, nous a donné l'idée de reconstruire l'archétype personnifiant le fondateur de l'entreprise, Alain Lemieux. En effet, les enfants de ce dernier en ont témoigné, son rôle fut névralgique dans l'histoire de l'entreprise. Ce faisant, la reconstitution via la perception qu'ils avaient de leur père nous aide à identifier quels sont les mythes fondateurs de l'organisation en fonction de nos critères d'évaluation culturelle. Afin de clarifier ces critères, nous afficherons donc notre tableau d'analyse et identifierons les éléments forts qui en ressortent.

L'archétype : De l'histoire aux mythes

2-1 Alain Lemieux, l'archétype du gestionnaire fondateur.

Lorsque nous revenons sur l'entreprise, il va sans dire que Jocelyn et Martine ne peuvent ignorer la place immense qu'a pris leur père dans leur vie personnelle et professionnelle. Sans même les questionner sur ce dernier, ils l'ont mentionné plus de 80 fois dans nos entrevues. De ce fait, nous considérons que leur père, bien que décédé en 2015, a laissé une empreinte indélébile dans l'organisation, et que, malgré son départ, le spectre de ses croyances de gestionnaire lui a survécu.

Lorsque Jocelyn et Martine en parlent, c'est un sentiment partagé de ressentiment et de compréhension qui en ressort. D'emblée, nous pouvons nous imaginer l'effet d'une vie complète – autant durant l'enfance qu'à l'âge adulte – à tout partager avec son père comme figure d'autorité. En fait, autant Jocelyn que sa sœur reviennent sur des caractéristiques factuelles par rapport à leur père. Ce que nous avons recherché est lié aux valeurs culturelles émanant de l'environnement dans lequel ils ont été formés. En fait, nous avons analysé le père comme un archétype (modèle) du gestionnaire d'entreprise par lequel Jocelyn et Martine ont fait leurs apprentissages. Voici le résultat global de la carte cognitive sommaire représentant le père, comme le voyaient Jocelyn et Martine :

Tableau 6 : Thèmes abordés lors des entrevues

	Jocelyn	Martine
Thèmes abordés		
<i>Présence décisionnelle très forte</i>	+	+++
<i>Débrouillard</i>	++	++
<i>Orienté sa relève</i>	++	++
<i>Têtu</i>	+++	+++
<i>Autoritaire</i>	+++	+++
<i>Pas très reconnaissant</i>	+	++
<i>Impulsif</i>	++	+++

<i>Ne faisait pas confiance</i>	+++	+++
<i>Travaillant</i>	+++	+
<i>Frileux sur les investissements</i>	++	++
<i>Pas formateur</i>	+++	+
<i>Expert sur les chantiers</i>	+++	+

+ : En fait mention sans s'y arrêter

++ : En fait mention et y accorde de l'importance

+++ : Y accorde une forte importance

Comme nous l'avons mentionné dans la méthodologie, il s'agit d'une carte sommaire dans le sens où elle ne représente pas la réalité en soi, mais bien les perceptions générales des enfants à l'égard de leur père. L'avantage de cibler spécifiquement le père, fait en sorte que le « mapping » demeure relativement restreint, mais offre tout de même une idée holistique (Clarke and Mackaness 2001) des traits dominants du fondateur de l'entreprise.

2-1.1 Le fort caractère : Impulsif, têtu et autoritaire

Nous avons intégré trois caractéristiques relevées par notre carte cognitive dans le trait que nous avons appelé « le fort caractère ». Ici, nous croyons donc que l'impulsivité, son esprit têtu, et ses caractéristiques autoritaires en sont les principales dimensions.

Jocelyn nous fait part de l'expérience qu'il vécu très tôt dans sa vie par rapport au travail de son père :

« Je dirais qu'à 14 ans, il a commencé à m'emmener les dimanches, des fois, c'était les samedis... Tsé t'es jeune, t'as 14 ans, as-tu le goût d'aller te taper du mesurage avec ton père? Mais lui, c'était « TU viens! »... et non pas « as-tu le goût mon garçon de venir aider ton père? » C'était pas ça, mon père était un homme autoritaire, il a commencé à m'emmener sur les jobs assez jeune. » - Entrevue Jocelyn

Par ailleurs, sa sœur renchérit en affirmant que :

« Mon père c'était un peu un tyran, c'est la voie qui nous a été ouverte d'une façon d'être. Mon père, c'était pas quelqu'un de très...c'était quelqu'un de très travaillant qui n'avait aucune psychologie. Zéro psychologie. » -Entrevue Martine

Si Alain était strict, ce n'était pas seulement avec eux lorsqu'ils étaient plus jeunes, car même rendus à un âge adulte, lorsque des problèmes émergeaient, il aurait eu tendance à les régler d'une manière très directe :

« Ben peut-être que ça existe des entreprises familiales où les gens sont capables de se parler, mais mon père il parlait pas, il criait. » -Entrevue Martine

Cependant, ce n'était pas seulement avec les membres de sa famille directe qu'il était capable de confrontation; il eut aussi des accrocs avec un de ses neveux qui, lui aussi, œuvrait dans l'industrie des trottoirs. Par ailleurs, celui dont il est question, Joé Labelle (nom fictif), était le propriétaire d'une des plus importantes entreprises de trottoirs de la région métropolitaine. Celle-ci fut fondée par le père de Joé, soit le grand frère d'Alain. Cependant, les relations familiales n'étaient pas très cordiales comme en témoigne ce passage :

« [...] À un moment donné, mon père est allé le (Joé) rencontrer dans un restaurant et il a mis son poing sur la table, il lui a dit: regarde, moi je travaille, je suis né avant toi, j'ai travaillé avec ton père, puis je vais continuer à en faire des trottoirs, c'est pas toi qui va venir nous dire quoi faire. »

Cette discussion regardait le fait que Joé voulait diriger les opérations de trottoirs sous le contrôle d'un cartel d'entreprises lavalloises. Cependant, Alain n'aimait vraisemblablement pas se faire imposer des manières de faire par une autre entreprise, qu'elle appartienne ou pas à sa famille.

2-1.2 L'apprentissage pratique : Pas formateur, débrouillard et oriente sa relève

Nous avons intégré trois traits cognitifs soulevés par nos informateurs en lien avec la croyance en l'apprentissage pratique. En effet, beaucoup d'indices nous démontrent une forte propension à l'expérimentation comme forme principale d'apprentissage.

Jocelyn, souligne plusieurs fois les méthodes d'apprentissage que son père utilisait, comme quelque chose d'ancré dans le concret. En fait, il mentionne que son père, qui avait déjà plusieurs années à son actif, ne savait pas vraiment comment faire des soumissions, et donc, dès qu'il vit que Jocelyn acquérait des connaissances via sa formation en technique de génie civil, il lui laissa faire les soumissions lui-même.

« Pendant que je faisais mon D.E.C. il me faisait faire des soumissions pour que j'apprenne. Mais il ne me le montrait pas parce que lui, il ne le savait pas, il le faisait sur le coin du bureau. Moi un programme d'estimation, je ne savais pas c'était quoi. On l'a monté nous-même notre programme d'estimation. » -Entrevue Jocelyn

D'ailleurs, avec cette expérience, Jocelyn fit preuve de débrouillardise, un trait fortement ancré dans les valeurs de son père à en croire sa sœur qui nous dit :

« Il venait vérifier au garage, il s'occupait de la machinerie... Mon père c'est un bricoleur, un patenteux, y'invente des affaires. Même sur son lit de mort, il avait patenté quelque chose. Il avait un tube qui le nourrissait par le nez, et puis y'avait inventé pour mettre le tube un petit tube comme accroché au lit pour que quand elles viennent le nourrir, ça soit stable. L'infirmière disait qu'il devrait inventer ça pour les hôpitaux. » -Entrevue Martine

De plus, nous avons noté des éléments liés à la planification de la relève sur lesquels Alain travaillait. Il est clair que la personne ciblée pour prendre la relève était Jocelyn, même sa sœur va en ce sens. Outre les tensions familiales qui ont mené à céder les parts votantes à Jocelyn, nous avons soulevé des éléments qui indiquaient un choix prédestiné du successeur. En effet, son père le formait comme lui-même semblait l'avoir été, via l'expérimentation du travail de chantier dès son plus jeune âge et lui cédant aussi plus de responsabilités, au fil du temps, alors qu'il devenait plus expérimenté. De l'autre côté, Martine n'a pas fait mention d'apprentissages que son père lui aurait transmis, mais plutôt du manque de reconnaissance qu'il avait à son égard. Elle nous explique aussi que son père s'était arrêté à l'idée que Jocelyn reprendrait l'entreprise alors que d'autres options auraient pu être, selon elle, envisageables.

De plus, ce qui est intéressant de la « formation » ciblée pour Jocelyn, vient du fait qu'il n'était pas un formateur. À ce titre, il déléguait à son fils des tâches pour qu'il apprenne et, plutôt que lui dire comment faire, il le poussait à le faire à l'aveuglette. Un passage de l'entrevue nous semblait exprimer parfaitement ce type de « formation » octroyée par son père.

Jocelyn- « ... On ramasse le contrat avec D.J.L. mais, en cours de route, mon père s'aperçoit que c'est pas assez payant en sous-traitance, il me dit :

Alain- « Ça n'a pas d'allure, il manque au moins 2 \$ du mètre ».

J'avais peut-être 40 \$ le mètre, mais fallait être à 42 \$ pour faire de l'argent.

Alain- « Ah tabarnak, ça marchera pas de même, on va aller voir le directeur à la roulotte.»

Mais là, il me dit à moi :

Alain- « C'est toi qui vas y aller... Ouais, dis-y que ça pas d'allure! »

« Il me donne ses recommandations, moi à l'époque j'ai quoi, 30 ans, ça me tente pas, là, tu m'envoies à la guerre avec une baïonnette dans les mains, c'est ça que tu fais. J'y vais puis j'lui dis ça »... il me répond :

Gestionnaire de chantier- « C'est ton père qui t'envoie? Crisse pourquoi y'é pas là? »

« Ça, ça l'a mis en tabarnak, à quelque part c'est le propriétaire que tu veux voir...Finalement, y'était prêt à donner 1 \$ mais mon père ne voulait pas céder. (...)

Il a finalement appelé des compétiteurs, mais il s'est ravisé et on s'est assis avec pour avoir notre 2 \$. Tout ça pour te dire que cette journée-là, je le haïssais mon père. M'envoyer à la batte avec pas de munition, ça va pas bien! J'ai appris. T'apprends en estie, j'ai pu jamais fait ça. C'est comme promettre quelque chose à quelqu'un puis finalement tu te rétractes, ça se fait pas. » - Entrevue Jocelyn

2-1.3 Une forte présence : Présence décisionnelle très forte et peu de confiance

Si Alain semblait avoir un fort caractère, il va de soi que sa présence pesait lourd dans la balance décisionnelle de l'entreprise. Nous avons soulevé quelques passages marquant cette position prépondérante de M. Lemieux. En fait, c'est surtout Martine qui a clairement expliqué en quoi la présence de son père était trop forte. Bien qu'ils travaillaient ensemble, Alain semblait être la personne à vouloir avoir le dernier mot sur les décisions. En plus de souligner une forte présence, cela démontrait une certaine réticence à la délégation des pouvoirs. Parlant de la situation de l'entreprise après le départ de Marco, le surintendant, elle mentionne que :

« Ça ne fonctionnait pas, dans le sens où mon père était très présent. Il l'était encore plus à ce moment-là, parce que bon Marco n'était plus là, il venait vérifier au garage » -Entrevue Martine

De plus, Jocelyn témoigne clairement du fait que son père avait de la difficulté à déléguer :

« Tu dois être en mesure de leur laisser ton bébé... faut tu fasses confiance... tout le monde n'est pas capable... mon père ne faisait pas confiance, j'ai donc appris sur le tas. » -Entrevue Jocelyn

Dans le même sens, Martine attribue une grande importance au manque de confiance dont son père faisait preuve, mais, par la bande, elle reconnaît également cette difficulté de gestion.

« ... La compagnie a grossi, ben y'a pas vraiment grossi, il restait toujours avec une équipe... Il ne faisait pas confiance, c'était ça le plus gros problème, c'est pas évident faire confiance. » Entrevue Martine

Par ailleurs, elle croit aussi que ce manque lié à la confiance a entravé le développement de l'entreprise sur le marché du trottoir et des bordures.

« Si mon père avait fait confiance, y'aurait eu plus d'équipes. » -Entrevue Martine

Ce lien névralgique entre la délégation de pouvoir et la forte présence décisionnelle d'un gestionnaire nous éclaire sur les orientations possibles de l'entreprise puisque la plupart des décisions sont prises en fonction d'une seule grande ligne directrice.

2-1.4 Un investisseur frileux

Le risque d'investissement est un incontournable pour la plupart des entrepreneurs, et ce, peu importe leur secteur d'affaires. Cependant, cette tolérance au risque est, bien évidemment, variable d'une personne à l'autre. Bien qu'Alain ait fait preuve de cran en partant à son compte, nous pouvons croire que le coup de pouce que lui a offert Demix construction en 1974 fût un élément important, mais non le seul, de sa décision de se lancer en affaire.

En ce sens, Jocelyn mentionne le regret que son père eut dans les années 1980 concernant l'offre d'acheter d'une machine à bordures dont il se désista :

« À l'époque, il n'y avait pas de machine à bordures. C'était récent, ça commençait, puis c'était un énorme investissement. À cette époque-là, il n'y en avait pas beaucoup qui étaient fonceurs... Mon père a toujours regretté de ne pas avoir dit oui à une proposition qu'il a eue un moment donné, dans les années 1980, l'achat d'une machine. Finalement il a décliné, il avait peur. » -Entrevue Jocelyn

Lui-même semble être affecté par cette crainte des investissements puisque :

« J'aurais aimé me faire apprendre le métier, surtout comment investir... Ça, j'aurais aimé ça avoir un prof pour ça. C'est ça, ce que mon père ne m'a pas appris. Il ne le savait pas non plus, ça, j'aurais voulu qu'on me pousse plus, aux HEC, ou je ne sais où. Chez nous, mon père pour les investissements, il était frileux » - Entrevue Jocelyn

D'ailleurs, dès ses débuts en affaires, Alain semblait regarder les dépenses de très près, et ce, même si cela signifiait l'achat de machinerie d'une qualité discutable. Parlant de ses premiers achats, Martine nous dit que :

« Il a emprunté à la banque puis il a acheté des affaires, vraiment des « réguines », mais ça a toffé. Dans l'année, c'était déjà parti. » -Entrevue Martine

Cependant, cette tendance à acheter de seconde main peut aussi devenir une force. Comme en témoigne Jocelyn, bien qu'ils aient acheté une machine à bordures de seconde main, celle-ci leur a tout de même permis de se positionner stratégiquement sur le marché.

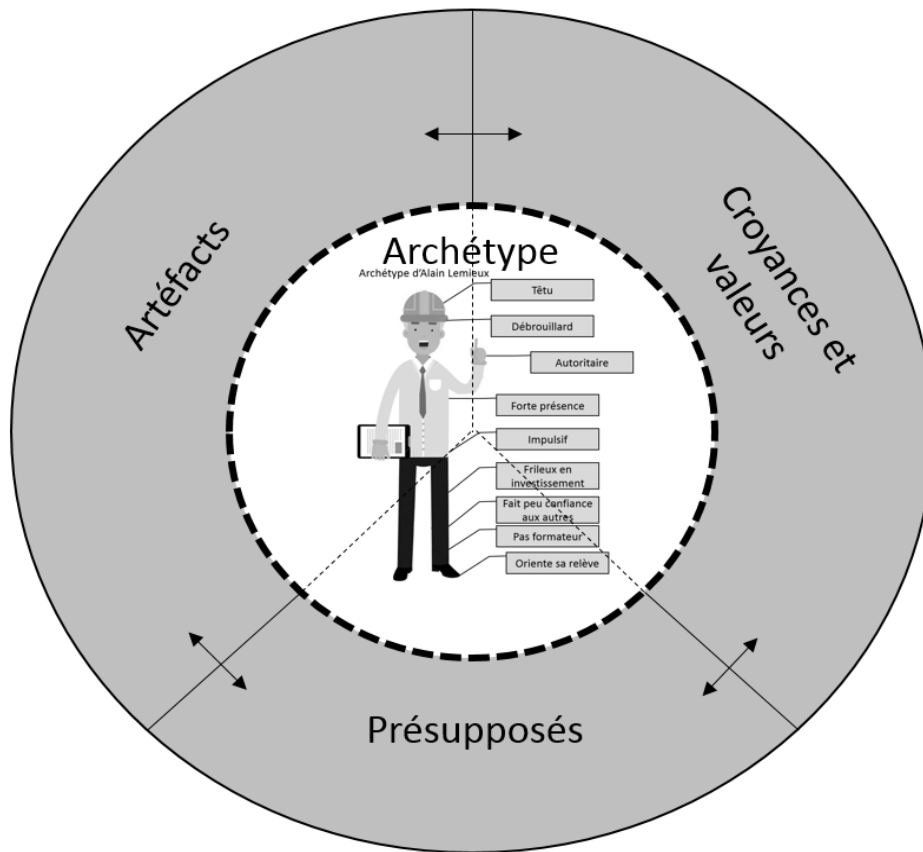
« C'était une vielle (machine) à l'encan... La première ç'a été un peu un coup de chance, c'était un entrepreneur qui avait fait faillite et l'avait mise à l'encan. On l'a ramassée » -Entrevue Jocelyn

2-1.5 Conclusion partielle

Alors que l'objectif de cette recherche n'était vraisemblablement pas d'explorer les confins de la personnalité du fondateur de l'entreprise, dans une perspective historique, nous avons jugé bon d'établir un archétype de ce dernier, et ce, en fonction des dires de ses successeurs. En effet, cet archétype nous fournit des orientations par rapport à la culture qu'il aurait pu implanter dans son organisation, sans toutefois en être son unique artisan. Il s'agit donc d'une pièce importante du casse-tête culturel de l'organisation.

Pour mieux saisir l'étendue de ce dont nous avons parlé, nous avons établi le schéma suivant, expliquant la place des éléments de la culture dans l'organisation. Dans les parties suivantes, nous donnerons plus d'indications quant aux pièces manquantes permettant de saisir ce qui constitue la culture organisationnelle et stratégique de l'entreprise.

Figure 6 : propriété de la culture des gestionnaires ABC



Les éléments importants de la culture derrière le fondateur de l'entreprise ont été identifiés, et ce, strictement du point de vue de ses successeurs, nous poursuivons avec l'identification des artéfacts identifiables dans le récit des dirigeants.

2-2 Les artéfacts culturels identifiables dans les récits des dirigeants

Les artéfacts, à l'instar de l'archétype, nous permettent d'observer des objets imbus de connotations culturelles et stratégiques très ciblées. Que ce soient des objets physiques ou immatériels, ils transposent les croyances et les valeurs de ceux qui en font l'utilisation et la promotion. Ce sont donc des symboles qui sont imaginés, souvent inconsciemment, par les groupes qui les utilisent (Schein, Schein et al. 2017).

Comme nous l'avons précisé précédemment, il est difficile d'observer des artéfacts dans un endroit où on a peu accès. Cependant, les entrevues nous ont permis de déceler des indices liés au symbolisme de certains objets propres à la direction. Dans l'ensemble, deux artéfacts stratégiques nous semblaient dignes d'attention. En ce sens, nous croyons que la

machine à bordures et les actions votantes nous donnent d'importants indices culturels et stratégiques. Nous avons, pour chaque artéfact, déconstruit sur mesure les éléments indiquant la forte symbolique attribuée par les acteurs.

2-2.1 La machine à bordures

L'instrument de travail qu'est la machine à bordures a fait partie du paysage de l'entreprise pendant de longues années. Bien entendu, il n'en fut pas toujours ainsi. En effet, ce n'est que vers la fin des années 1990 qu'elle en a fait l'acquisition. Cette machine cache divers symboles que nous avons fait ressortir grâce à l'entrevue avec Jocelyn. Celui-ci en a fait mention 14 fois, soulignant, par le fait même, l'importance de cette machine. Nous avons donc fait ressortir les éléments de son entrevue qui portaient sur cette machine en les intégrant à un tableau segmenté.

Tableau 7: Grille d'analyse sémantique machine à bordure

Artéfact culturel no. 1 des questionnaires

	Symboles associés	Connotation		Mots clés de l'entrevue		
		Positive	Négative	Adjectifs	Métaphore	Significatif
Machine à bordures	<i>Investissement</i>	+	-	« C'était un énorme investissement »	« Tu vas te limiter à faire juste du trottoir, et tu passes à côté de la machine à bordures... tu ne pourras pas survivre. »	Regret de son père de n'avoir pas acheté dans les années 1980
	<i>Dette</i>		-			« finalement il a décliné, y'avait peur. » (père)
	<i>Rentabilité</i>	+			« On à fait grimper la compagnie »	« Notre chiffre d'affaires a monté »
	<i>Nouveaux marchés</i>	+			« Bref, la machine à bordure nous mettait dans le monde de la construction pour vrai. »	« C'est sûr que là on amenait une nouvelle dimension et une clientèle »

						« Avant ceux qui avaient des machines, c'était eux qui pognaient les contrats de trottoirs et de bordures »
	<i>Nouvelle réalité</i>	+	-	« Il se sentait plus solide de faire l'achat de la machine avec nous »		« On a rajouté une gang avec la machine » « Ça été un tournant chez ABC, la machine »

Ce que nous dit le tableau construit autour de cet artéfact, c'est que l'achat d'une machine mettait l'entreprise dans une nouvelle position stratégique où ils avaient maintenant accès à de plus lucratifs marchés. Par ailleurs, le fait que leur père n'en n'ait pas fait l'achat, une vingtaine d'années plus tôt, pourrait bien provenir de ses traits d'investisseurs plus frileux. C'est le sentiment d'être soutenu, comme le dit Jocelyn, qui l'a mis en confiance. Dès lors, cette machine représente, outre un gros investissement, une forme de travail d'équipe et une confiance en ses gestionnaires. Elle représente aussi une nouvelle réalité à laquelle toutes les opérations devaient s'ajuster. Par ailleurs, le risque semblait en valoir la peine puisque, comme le mentionne Jocelyn, se limiter à faire uniquement du trottoir risquait de mettre la compagnie en danger. « Tu vas te limiter à faire juste du trottoir, et tu passes à côté de la machine à bordure... tu ne pourras pas survivre. »

-Entrevue Jocelyn

Bref, nous interprétons la machine comme un symbole d'un renouveau, à cette époque, dans l'organisation. C'est une fracture avec la tradition de l'équipe unique axée sur les trottoirs qui prévalut pendant les 25 années précédentes, mais c'est aussi une prise de conscience des exigences de plus en plus grandes de ce secteur d'affaires. Autrement dit, le trait d'investisseur frileux du père s'amenuise quelque peu, laissant un peu de place aux risques calculés.

2-2.2 Les actions votantes

Bien qu'immatérielles, ces parts d'entreprises ont une signification lourde de sens lorsque nous survolons le fait qu'un successeur ait été choisi comme dirigeant principal. Sans plonger dans tous les détails des circonstances familiales qui auraient influé sur la décision du père de léguer les actions votantes à Jocelyn, nous nous en tiendrons aux dires de ces derniers lors de nos entrevues et aux indices derrière un document que Martine a présenté à son père en 2004.

Il s'agit donc, selon nous, d'un artefact dans la mesure où les actions votantes renforcent la tradition et représentent la continuité dans la vie de l'organisation. D'un côté, le père de Jocelyn l'avait orienté, et ce, dès son plus jeune âge, vers l'organisation, en le faisant gravir les échelons hiérarchiques du métier. Ce dernier avait travaillé au plus bas niveau du métier, pendant plus d'une dizaine d'années à presque uniquement décoffrer les formes. Il s'agit d'une des tâches les plus difficiles à faire sur l'ensemble des opérations.

« J'ai fait ça longtemps les formes, j'me suis défait le dos avec ça, j'ai encore des hernies. Je te dirais une bonne dizaine d'années. Mais là-dedans, des fois j'allais coffrer, des fois je faisais du béton... » -Entrevue Jocelyn

Suivant son cheminement, son père le nomma éventuellement contremaître et, lorsqu'il retourna faire sa technique en génie civil, il lui fit faire les soumissions. D'une certaine manière, son père semblait le préparer à la relève en lui offrant une perspective du métier relativement complète. Cependant, cet apprentissage se faisait surtout dans la continuité alors que Jocelyn perpétuait en partie, au travers de son apprentissage, une vision centrée sur la pratique qui reflétait la manière dont son père apprit le métier. Deux passages témoignent directement de cette réflexion :

« Mon père ce n'était pas un formateur, donc, j'aurais beau avoir travaillé 20 ans de temps avec, il ne m'aurait jamais appris c'était quoi être contremaître. Moi j'ai beaucoup appris à regarder faire, à regarder faire mon père, parce que je savais tout faire sur la job. J'ai appris, à le regarder faire, lui, à me le montrer, pas tant que ça. Puis regarder les autres faire aussi... » -Entrevue Jocelyn

« Il m'a mis sur les soumissions quand j'ai fait mon D.E.C., pendant que je faisais mon D.E.C., il me faisait faire des soumissions pour que j'apprenne. Mais pas me montrer parce que lui il ne le savait pas, il le faisait sur le coin du bureau. » -Entrevue Jocelyn

Bien-entendu, cette continuité n'est pas totalement homogène puisque Jocelyn amenait aussi sa propre touche à l'organisation, comme son programme de soumission qui, à l'instar de son père qui le faisait sur le coin d'un bureau, structurait en quelque sorte la manière de faire des soumissions.

Par ailleurs, d'un autre côté, Martine avait eu un cheminement tout autre qui n'enlevait rien à son expertise, mais semblait la cloisonner dans une position plus distante de l'expérience de son père. En fait, Jocelyn paraissait avoir un parcours relativement proche de celui de son père, alors que Martine avait presque toujours travaillé dans les bureaux de l'entreprise, à la comptabilité et aux paies. Par ailleurs, alors que l'entreprise était en plein bouleversement, à la suite du départ de Marco, elle rédigea un document à l'intention de son père pour lui donner son point de vue sur l'avenir de l'organisation et les orientations possibles qu'il pourrait prendre. La vision de Martine, dans ce document, semblait pointer certaines faiblesses de l'organisation et proposer des changements relativement profonds vis-à-vis la tradition qui prévalait. Sa vision de l'entreprise familiale était différente de celle qu'avait son père.

Dans son document, elle mentionne qu'il serait important de redéfinir la structure même de l'organisation en distançant la famille et l'entreprise. Elle y fait aussi mention lors de notre entrevue où elle utilise une histoire qu'elle aurait entendu pour expliquer sa position. La voici :

« On était aux alentours d'une table puis un des fils lui demandait s'il pouvait prendre des vacances, il y avait d'autres enfants dans l'entreprise, c'était une entreprise familiale. Il lui disait non, c'est pas le temps, on est dans le rush. Puis il redemandait encore et son père lui disait que ce n'était pas possible non. Il en a pris et quand il est arrivé le diner familial son père lui a répondu : je suis désolé que tu aies perdu ta job... La différence c'était qu'en tant que père, je compatissais avec toi ».

C'est comme deux positions qu'il ne faut pas mélanger et c'est ça la distinction qui ne se fait pas dans les entreprises. Ça c'est majeur quand on comprend » -Entrevue Martine

La plupart des recommandations dont elle fait part dans son document se distinguent clairement de la vision que le père avait en tête. Si l'achat de la machine était un investissement considérable, comme nous l'avons vu plus tôt, la restructuration de l'organisation aurait été probablement encore plus importante. Cependant, cette nécessité

que voyait Martine n'était pas partagée de son père et son frère. Alors, les conflits d'orientation étaient inévitables et cela a mené Alain à léguer les actions votantes à son fils, plutôt que de les partager entre les deux ou d'opter pour une autre avenue. Martine nous explique qu'une mésentente avec son père, lors des dernières années de sa vie, aurait peut-être été l'élément qui l'aurait convaincu d'offrir les actions votantes à Jocelyn.

« J'ai dit ce que je pensais à mon père puis il a voulu me déshériter... il voulait tout m'enlever. Il est allé chez le notaire puis il a tout donné les actions votantes à Jocelyn. ...C'était un impulsif. »

Bien que nous ayons vu précédemment le caractère impulsif d'Alain, nous pouvons déduire que cette chicane n'était que la conclusion d'une décision peut-être déjà faite consciemment ou intuitivement. En effet, nous croyons qu'il s'agit peut-être plus de la vision divergente de l'avenir de l'organisation qui le mena à ce choix, doublé d'une forme de parcours hiérarchique que son fils aurait complété en suivant les étapes traditionnelles du métier pour en arriver au stade de propriétaire principal.

Pour récapituler, les actions votantes sont un symbole d'une culture stratégique où la stabilité prévaut sur le changement. En fait, comme nous l'avons vu, elles ont été offertes à la personne qui semblait le plus près de la vision du père. La question n'était donc pas de savoir si ce choix était le meilleur ou non, mais bien de comprendre la dynamique qui s'est présentée derrière le legs de ces actions.

Enfin, si la machine à bordures est un artefact culturel teinté de renouveau, c'est surtout au niveau opérationnel qu'il en est question. Les actions votantes comme artefacts ont plutôt tendance à démontrer une forme de stabilité liée à la structure organisationnelle. Si ces deux artefacts sont culturels, ils ont aussi une saveur stratégique importante. En effet, comme nous l'avons dit, la machine repositionnait favorablement l'entreprise dans le marché du trottoir tout en impliquant diverses actions opératoires, alors que les actions votantes signifiaient la stabilité de la gestion de l'entreprise et du partage (ou non) du pouvoir.

2-2.3 Conclusion partielle

Nous avons donc vu deux différents artefacts que nous avons analysés en profondeur et qui nous indiquent des traits culturels et stratégiques prédominants. Bien

entendu, il s'agit d'interprétations, mais nous croyons que ces pièces du casse-tête nous permettront de mieux comprendre comment ces entrepreneurs en bordures et trottoirs concevaient leur stratégie.

La symbolique factuelle se cachant derrière notre premier artéfact, la machine à bordures, était multiple dans le sens où elle représentait une culture d'investissement calculé, puisque comme Jocelyn le mentionne, c'était cet achat ou la mort éventuelle de l'entreprise. Elle ne fait pas l'apologie de l'entrepreneur investisseur puisque son achat cachait une nécessité de survie. Autrement dit, les grands investissements n'ont pas été nécessairement au rendez-vous les années qui ont suivi l'achat de la machine et le trait d'investisseur frileux du père s'était sans doute plus implanté dans la culture de l'organisation qu'on ne pouvait l'imaginer. De plus, la machine catégorise aussi l'entreprise comme faisant maintenant partie des « grands joueurs » du secteur. Bref, elle renforce le caractère culturel de l'investisseur calculateur et met l'organisation à un niveau plus prestigieux des gros joueurs. Les actions votantes, quand à elles, renforcent autant la tradition et la stabilité que l'appréhension du renouveau stratégique.

Enfin, ces artéfacts opèrent de manière à nous indiquer certains traits culturels et stratégiques, sans nécessairement en être l'unique dépositaire. En effet, nous le verrons dans la prochaine section, les croyances et les valeurs sont aussi importantes à examiner lorsque nous nous intéressons à la stratégie en pratique.

2-3 Les croyances et valeurs

Encore une fois, et ce, au même titre que les artefacts, il est difficile pour un chercheur d'affirmer hors de tout doute, la forme que peuvent prendre les valeurs et les croyances. Nous avons donc choisi de recourir à un étalon pour construire notre grille de lecture des croyances et des valeurs sur lesquelles reposent la stratégie de l'entreprise. Dans cette optique, nous avons créé une grille de lecture qui s'appuie sur les travaux de Schwartz (2006). Celle-ci est composée des valeurs suivantes auxquelles nous avons ajouté les items que Schwartz juge reliés. Nous avons donc recherché dans nos entretiens les thèmes associés afin d'en extraire des liens pertinents.

Tableau 8 : Analyse des valeurs de base chez les dirigeants

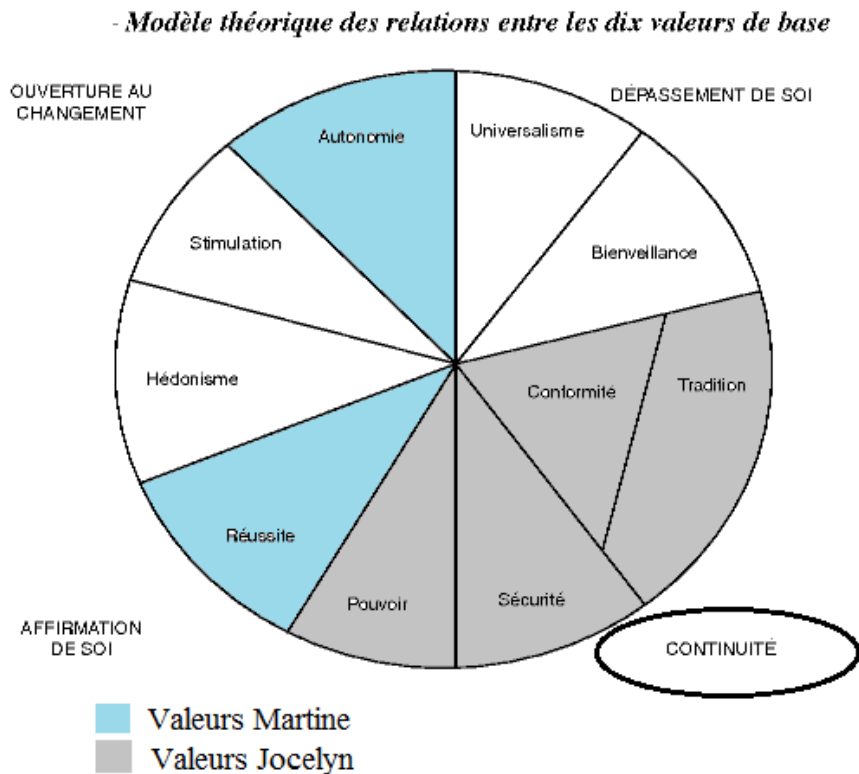
<i>Valeurs de base</i>	Items associés	Passage d'entrevue lié
<i>Autonomie</i>	<i>Créativité, liberté, choisissant ses propres buts, curieux, indépendant, amour-propre</i>	VPM +
<i>Stimulation</i>	<i>Vie variée, une vie passionnante, intrépide</i>	(VPJ-) (VPM-)
<i>Hédonisme</i>	<i>Plaisir, aimant la vie, se faire plaisir</i>	Ø
<i>Réussite</i>	<i>Ambitieux, ayant du succès, capable, ayant de l'influence, reconnaissance</i>	VPM +/-
<i>Pouvoir</i>	<i>Autorité, richesse, pouvoir social, reconnaissance</i>	VPJ +
<i>Sécurité</i>	<i>Ordre social, sécurité familiale, sécurité nationale, propre, réciprocité des services rendus</i>	VPJ +
<i>Conformité</i>	<i>Obéissant, autodiscipliné, politesse, honorant ses parents et les anciens</i>	(VPJ+)(VPM-)
<i>Tradition</i>	<i>Respect de la tradition, humble, religieux, acceptant ma part dans la vie</i>	VPJ+
<i>Bienveillance</i>	<i>Secourable, honnête, indulgent, responsable, loyal, amitié vraie, amour adulte, sentiment d'appartenance</i>	Ø
<i>Universalisme</i>	<i>Large d'esprit, justice sociale, égalité, un monde en paix, un monde de beauté, unité avec la nature, sagesse, protégeant l'environnement</i>	Ø

VPJ + : Valeurs prédominantes chez Jocelyn
 VPJ - : Valeurs moins présentes chez Jocelyn
 VPM - : Valeurs moins présentes chez Martine

VPM+ : Valeurs prédominantes chez Martine

Après avoir analysé nos entretiens, certains aspects des valeurs de base semblaient prédominer. En effet, nous avons soulevé, avec notre grille de lecture, des passages qui nous permettent de croire que la culture dominante n'était pas homogène, mais bien une confrontation de valeurs où les propriétaires pouvaient avoir des vues différentes sur les marches à suivre pour gérer l'entreprise. Cependant, à la lecture des entretiens de Martine et Jocelyn, nous pouvons affirmer que les traits dominants étaient ceux légués par le père en continuité avec ceux du frère. En effet, comme la culture est autant une question de pouvoir que d'affiliation de ses membres, le caractère circonscrit de l'équipe de gestion (+/- 5 personnes) ne permet pas de contrepoids culturel au pouvoir centralisé. En ce sens, ultimement, une seule personne prend les décisions, que ce soit Alain, par le passé, ou Jocelyn dans le présent. Sans diminuer l'apport de Martine à la culture stratégique des gestionnaires, il va sans dire que c'était la vision d'Alain et postérieurement, celle de Jocelyn qui dominait l'environnement de travail. En suivant le modèle de Schwartz et en le transposant sur sa « boussole » des valeurs, nous pouvons voir la confrontation entre les croyances de Martine et Jocelyn, autant la culture dominant ces derniers.

Figure 7 : Boussole des valeurs de Schwartz



Pour arriver à affirmer que les dirigeants n'étaient pas nécessairement axés sur des décisions faisant la promotion de certaines valeurs plutôt que d'autres, nous avons identifié, dans nos entrevues et documents, quelques passages indicateurs. Bien entendu, il est impossible d'étaler l'ensemble des éléments en témoignant puisque, comme dans le cas du document rédigé par Martine, ses raisons de rédaction et l'objectif poursuivi par celui-ci indiquent des valeurs bien à elle.

2-3.1 L'autonomie ou la sécurité?

Nous avons fait ressortir des éléments qui vont dans le sens contraire à la valeur d'autonomie définie par Schwartz, mais il faut souligner qu'à certains moments, les dirigeants ont fait preuve de choix indépendants face à des situations bouillantes. Selon les dires de nos gestionnaires, l'entreprise a, pendant plus d'une vingtaine d'années, été supportée par Demix Construction, qui lui allouait la presque totalité de leurs contrats.

« À l'époque, ABC ne travaillait que pour Demix construction, on faisait parfois quelques jobs quand il y avait des lousses chez Demix, mais il n'en avait pas souvent. » - Entrevue Jocelyn

« Quand Demix nous ont lâché [...] ça a donné une maudite claqué, il a fallu se virer de bord pour aller chercher des contrats nous-mêmes. On peut dire qu'on a travaillé facilement 18 ans pour Demix. » - Entrevue Jocelyn

Nous avons trouvé significatif que l'entreprise, bien qu'autonome, dépende exclusivement d'un donneur d'ouvrage pendant aussi longtemps. Nous pouvons imaginer qu'Alain, bien que propriétaire d'ABC, avait peu de marge de manœuvre dans ses décisions lorsqu'il s'agissait de travailler pour un concurrent de Demix. Était-ce la crainte d'ouvrir de nouveaux marchés, celle liée à l'insécurité de la concurrence du secteur, ou encore une preuve de sollicitude envers son principal allié? Seul Alain le sait, mais l'acte d'y être associé pendant 18 ans porte tout de même un sens profondément stratégique. Si les contrats tombaient du ciel, comme en témoigne Martine dans son entrevue, il est possible que le propriétaire ait préféré la sécurité à l'autonomie.

Nous nous sommes gardé un bémol concernant cette valeur d'autonomie puisque deux passages soulignent quand même une certaine forme y étant associée. Le premier étant les circonstances derrière l'acte fondateur d'ABC, qui, outre l'impulsivité de M. Lemieux, témoigne d'un choix résultant de sa propre volonté de créer son entreprise.

Ce qui demande du cran bien entendu. Parlant du jour où son père a vécu un conflit avec l'entreprise de son frère, Martine nous explique que :

« Il était ben fâché, puis c'est ça sur un coup de tête, Demix pour qui l'on travaillait lui a dit de s'en partir une équipe et qu'ils allaient donner de l'ouvrage. C'était aussi simple que ça. » -Entrevue Martine

Nous pourrions facilement déduire que l'autonomie était une valeur stratégique forte chez Alain, mais elle fut initiatrice d'une entente bipartite où ABC devenait un sous-traitant de Demix. S'il avait perpétué cette forme d'autonomie en s'ouvrant plus largement à d'autres donneurs d'ouvrage pendant les années suivantes, peut-être aurions-nous pu souligner le caractère fonceur du père, mais ce n'est qu'après le désistement de Demix qu'il ouvrit ses soumissions au reste du marché. La réactivité d'ABC témoigne donc moins d'autonomie que de sécurité/tradition.

Par ailleurs, un autre passage semblable est présenté par Jocelyn qui, après une soumission privée, fût invité à la table du cartel lavallois des trottoirs, étant au centre d'un litige. À bien des égards, il fit preuve d'autonomie en refusant de jouer aux jeux de truquer les soumissions dans la région, mais, encore une fois, d'autres éléments furent prépondérants dans sa décision.

« On s'est fait quand même solliciter pour faire partie des gros puis être là-dedans [le cartel lavallois], mais d'un autre côté, on ne voulait pas. Ils voulaient surtout nous écraser plutôt qu'être partenaires. » -Entrevue Martine

Bref, ici, bien que nous puissions souligner le courage de la décision de ne pas s'associer au cartel, ce qui témoigne effectivement d'autonomie, l'entreprise est encore en réactivité face au fait que le groupe voulait probablement les absorber pour les faire disparaître. Au final, l'autonomie dont il est ici question est circonstancielle et anecdotique.

2-3.2 La conformité et tradition

Alors que certains passages peuvent être explicites par rapport aux valeurs exposées, il faut également interpréter des actions ou inactions pour comprendre de quoi il en ressort. Ici, un des éléments clés de notre réflexion entoure le document rédigé par Martine en 2004. De plus, les passages précédents indiquent aussi une propension à la tradition.

En ce sens, nous répétons ce que nous avons préalablement dit dans le chapitre des artéfacts; la réflexion de Martine, dans son document, présuppose une ouverture à revisiter la structure organisationnelle avec la direction. Sa vision n'était pas partagée par son père qui refusa l'ensemble de son analyse. Il n'est pas question de savoir si ses propositions étaient bonnes ou non, mais seulement de voir en quoi elles rompaient avec la tradition de l'entreprise. Voici quelques constats dont il fut question :

- « Nous n'avons pas de plan stratégique, donc des objectifs clairs, précis et mesurables qui nous permettraient d'évaluer chaque action stratégique. Il n'y a pas de stratégies concurrentielles, d'analyse de l'environnement, où sont les opportunités et les menaces?
- Nous avons une vision différente de l'entreprise entre Jocelyn et Martine.
- Condition économique : Quels changements économiques? Quelles menaces y voit-on?
- Faible rentabilité
- Moyenne productivité
- Refus de déléguer et centralisation des décisions
- Absence de planification de la croissance
- Manque de coordination et de communication »
-Extrait du document de Martine

De plus, elle souligne qu'il faut éliminer les ingérences familiales dans l'organisation et que l'entreprise doit être gérée comme une entreprise traditionnelle. Bref, cette vision ne semblait pas partagée par les autres dirigeants qui étaient, à l'époque, son père et son frère. Alors qu'une ouverture à dialoguer autour de ces idées aurait pu lier les valeurs de l'entreprise à la stimulation et l'autonomie, le fait qu'elles aient été refusées connote des valeurs contraires davantage liées à la tradition et la conformité.

2-3.3 Le pouvoir

Cette valeur peut être vue en deux perspectives différentes : celle de la personne qui possédait le pouvoir et celle de la personne qui ne l'avait que partiellement. Alors qu'autant Jocelyn que Martine s'entendaient pour dire que leur père demeurait une personne autoritaire ayant du mal à déléguer, ce dernier céda tout de même ses parts à ses enfants, laissant à Jocelyn les parts votantes. De ce fait, Alain reconnaissait la légitimité de son fils alors que le contraire aurait pu être perçu par Martine. D'ailleurs, elle l'exprime :

« Avant j'attendais de la reconnaissance...j'y ai dit à mon père quand il avait 80 ans » -Entrevue Martine

Enfin, la hiérarchisation organisationnelle et les arguments que nous avons soulevés dans la section précédente sur les actions votantes sont à même de renforcer cette idée que le pouvoir était un élément central de la culture stratégique des gestionnaires.

2-3.4 Conclusion partielle

Ainsi, nous avons soulevé certains points spécifiques de nos données qui laissaient croire à une prédominance des valeurs suivantes : la sécurité, la conformité, la tradition et le pouvoir. Bien entendu, nous n'avons pas intégré textuellement l'ensemble des passages nous informant de ces traits par souci de concision. Nous croyons avoir sorti des arguments et des passages clés liés aux valeurs de nos gestionnaires.

D'ailleurs, nous avons choisi d'exclure la valeur liée à la réussite puisqu'elle était empreinte d'interprétations et ciblait principalement des passages de l'entrevue de Martine. Bien entendu la réussite est toujours importante lorsqu'il est question d'avoir une entreprise, mais ici, nous croyons qu'elle se situerait plus comme une valeur stratégique de deuxième ordre.

Finalement, si nous revenons à la « boussole » de Schwatz plus haut, nous pouvons voir que les valeurs perpétuent la continuité. Autrement dit, très peu d'indices suggèrent que les gestionnaires auraient adopté des approches discontinuant la tradition instaurée par leur père. Bien que certaines actions stratégiques aient contrasté avec la continuité, l'essentiel d'entre elles demeure un prolongement naturel de ce que Mintzberg aurait qualifié de filon conducteur (Mintzberg 1978).

Conclusion de la section culturelle des dirigeants

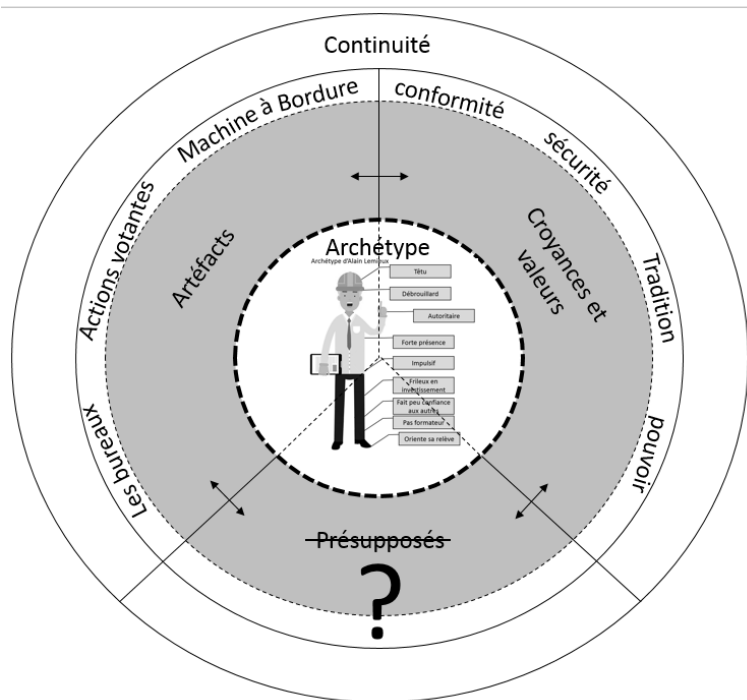
Au terme de cette section, nous avons pris en compte les artefacts culturels se cachant derrière la machine à bordures et les actions votantes. Ainsi, lorsque jumelé avec les valeurs et les croyances dominantes, nous sommes à même de percevoir une culture stratégique axée sur la tradition, la sécurité, la conformité et le pouvoir. Par ailleurs, l'archétype d'Alain Lemieux témoigne de cette continuité qui consolide les valeurs précédentes.

Nous avons mis de côté les présupposés puisqu'ils sont moins évidents à présenter et analyser au terme d'entrevue (Schein, Schein et al. 2017). Essentiellement, c'est au niveau de la démonstration que ce niveau faisait défaut car, bien qu'un présupposé puisse être inféré dans le cadre de l'entrevue, il est difficile de soutenir nos idées sans être teinté d'une forte subjectivité. En fait, il s'agit surtout de déduction par compréhension des dires de nos informateurs. Ce faisant, par souci critique, nous avons trouvé plus judicieux d'exclure cette partie.

Cela étant, nous pouvons maintenant soutenir qu'à la base, la culture de continuité dominait la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, bien que cette culture de gestion prime, nous devons nous pencher sur les traits culturels chez les employés et, dans une moindre mesure, ceux du reste de l'industrie, pour vraiment avoir une idée de la culture stratégique et organisationnelle de cette entreprise.

Somme toute, il nous apparaît déjà plus évident que les stratégies utilisées par nos décideurs cadrent avec des croyances inhérentes à leur expérience. Dès lors, il aurait été peu vraisemblable qu'Alain ou Jocelyn bouleversent la structure et s'élancent dans des stratégies agressives et risquées. Cependant, le marché lui-même était porteur d'une forte culture

Figure 8 : propriété de la culture des gestionnaires ABC



qui, nous le verrons dans la partie 4, contribuait aussi à entraver leurs ambitions. Par ailleurs, avant d'y arriver, nous explorerons la culture interne de l'organisation en analysant principalement, cette fois-ci, mon expérience de terrain. Enfin, nous avons

rempli notre schéma culturel en y intégrant nos découvertes dans l'optique de mieux concevoir notre cheminement analytique.

Partie 3 : L'activité stratégique via la culture des travailleurs

Alors que nous avons vu la perspective de la direction, cette section nous fait plonger dans le concret du quotidien des travailleurs ayant œuvré chez ABC, devenue XYZ après son rachat. Ces derniers, malgré leur distance par rapport aux décisions de la direction, nous offrent un regard différent sur les dynamiques de terrain. Une dynamique qui a un impact direct sur la performance de l'entreprise. Autrement dit, ils sont aussi importants que les employeurs puisqu'en étant responsables de la productivité de l'organisation, ils font la stratégie au quotidien.

Nous avons donc relevé deux artefacts culturels chez les employés d'ABC et de XYZ qui nous permettent de comprendre des aspects culturels intimement liés au métier, étant impossibles à mettre au jour sans participation sur les chantiers. En effet, ces « détails » demandent une acculturation complète pour en saisir la portée stratégique. Il s'agit de la ceinture de menuisier et des cartes de compétence.

Par la suite, nous avons choisi de comparer les trois équipes au sein desquelles j'ai œuvré et que j'ai pu observer pendant mes trois saisons de travail : une chez ABC et deux chez XYZ. C'est en utilisant l'étalon culturel de la boussole de Schwartz (Schwartz 2006) que nous avons segmenté et codé nos données. Cependant, la nature même de la troisième équipe ne nous permettait pas d'engager une analyse basée sur cette méthode. En effet, nous avons cru plus approprié de rédiger un court cas basé sur mon journal de bord, permettant au lecteur de mieux comprendre les particularités culturelles et stratégiques de cette équipe. Finalement, nous concluons en intégrant nos résultats sur la boussole des valeurs de Schwartz et les comparant les uns aux autres.

3-1 Les artefacts culturels chez les travailleurs

3-1.1 La ceinture de menuisier : Accessoire stratégique au cœur des opérations de groupe

Au terme du travail entourant la fabrication de trottoirs, certaines tâches ont des significations particulières. La plus emblématique au sein d'une équipe de trottoirs est probablement celle du coffreur. À tout effet, c'est ce que l'analyse de la seconde entrevue

autoethnographique nous suggère. Nous avons examiné le nombre de fois que les termes « coffrer » et « coffreur » revenaient. Ceux-ci étaient généralement décrits ou situés en fonction des relations hiérarchiques :

Tableau 9 : Signification coffreur

Signification	Coffreur/coffrer
Description	28
Hiérarchie	14

Source : entretien autoethnographique no. 1; 2; 3

Autrement dit, la dimension descriptive est généralement liée à l'explication des enjeux et du travail à faire, alors que la dimension hiérarchique sous-entend une certaine forme de pouvoir au sein de l'équipe. En s'inspirant des 28 descriptions, nous expliquerons ce qu'est le coffrage, tout en définissant les opérations de terrain liées à la fabrication de trottoirs. Pour ce faire, nous nous sommes restreints aux explications que j'ai données lors de la seconde entrevue autoethnographique. Ensuite, j'utiliserai autant les entrevues autoethnographiques que le journal de bord et les entrevues avec les contremaîtres pour analyser le rôle, les croyances et le poste de coffreur étant associé à cette ceinture.

3-1.2 La fabrication de trottoirs, un processus d'équipe en deux grandes étapes

Une équipe dans la fabrication de trottoirs est habituellement composée de 7 à 12 travailleurs, et souvent, selon le type d'ouvrage à faire, ce nombre est fractionné en sous-groupes œuvrant à la chaîne. Voici les étapes des opérations de terrain menant à la fabrication de trottoirs :

1 : Section préparatoire

- a) Excavation : Étape préambule à l'arrivée d'une équipe, habituellement deux personnes s'occupent de creuser les tranchées nécessaires à l'intégration des formes pour le coffrage. Il s'agit d'un opérateur d'excavatrice et d'un manœuvre au sol. Nous pourrions également ajouter les chauffeurs de camion transportant le

matériel hors du chantier (2 à 3 camions). Habituellement, ils ne sont pas comptabilisés parmi les membres de l'équipe de trottoir; ils sont une équipe eux-mêmes.

- b) Décoffrage : Normalement, dans presque toutes les situations, l'équipe doit procéder au décoffrage des formes utilisées la veille afin d'avoir suffisamment de matériel pour faire leur journée. Normalement, l'équipe en entier procède au décoffrage, ce qui prend environ une heure.
- c) Installation des cordes : Pendant le décoffrage ou avant la fin de celui-ci, une ou deux personnes, parfois le contremaître et son bras droit, procèdent à l'installation des cordes d'enlèvement que suivront les coffreurs un peu plus tard.
- d) Étendre (préparer le matériel) : Hormis la ou les personnes installant les cordes, toute l'équipe est appelée, pendant les premières 30 minutes, à étendre les formes. Lorsqu'une distance suffisante s'est créée entre le début du matériel étendu et la fin de celui-ci, l'équipe se scindera alors pour débiter le coffrage. Il restera entre deux et quatre manœuvres pour étendre le reste du matériel.
- e) Le coffrage : deux coffreurs et de deux à quatre masseurs installeront les formes à l'avant, servant à retenir le béton lors de la « coulée¹⁰ ». Une fois que le contremaître jugera qu'ils sont suffisamment avancés, une équipe de deux à trois personnes coffrera l'arrière du trottoir.
- f) La pierre : enfin, pendant que tous coffreront, une personne sera envoyée pour poser la pierre à l'aide d'un « Stone-Slinger¹¹ » ou d'une pelle mécanique. Cette personne est souvent responsable de passer la plaque de compaction, d'installer les joints de dilatation et de mettre le treillis métallique aux bons endroits.

2 : Section de coulée

- g) La coulée : habituellement, rendu à cette étape, la moitié de la journée est complétée. La plupart du personnel (excepté le responsable de la pierre) est alors rapatrié pour séparer les diverses tâches liées à la coulée. Trois personnes composent alors l'équipe du « front »; une s'occupe de diriger le camion et sa

¹⁰ Voir « section de coulée » plus bas.

¹¹ Camion muni d'un « bras-convoyeur » permettant de lancer la pierre dans les formes.

dalle, une place le béton à l'aide d'un râteau et l'autre à l'aide d'une pelle. L'équipe du « centre » est composée de trois personnes : la première s'occupe de bien répartir le béton à l'aide d'un « derby » et les deux autres sont les cimentiers-applicateurs responsables du nivelage final des trottoirs. Enfin, l'équipe de finition est composée des membres restant, tout dépendant du nombre de personnes disponibles. Deux personnes s'occupent de passer les fers de côté, une personne s'occupe des lignes de centre ainsi que du balai de finition, et deux membres de ce groupe appliqueront, sporadiquement, un agent de murissement sur le produit final.

Cette description des opérations est typique d'un projet conventionnel de fabrication de trottoirs. Bien entendu, elle suppose un enchevêtrement continu des tâches et dépourvu de surprises, ce qui n'est pas toujours le cas.

En effet, certains projets ont un coefficient de difficulté plus élevé, ce qui mine la productivité et peut entraver la bonne marche du processus. Quoiqu'il en soit, l'important ici est surtout de comprendre de quoi il sera question lorsque nous parlerons de la « ceinture de menuisier ». En effet, celle-ci est propre au poste de coffreur. Le coffreur (détenteur de la ceinture) dispose d'une position lui octroyant un certain pouvoir, et donc une légitimité sur les manœuvres l'entourant.

Nous avons relevé 14 citations faisant état de la dimension hiérarchique autour de la notion de coffreur et de menuisier dans les données de notre autoethnographie, mais également de l'entrevue de Charles.

Avec ces informations, nous avons choisi de caractériser le type de personne pouvant être titulaire de cette fameuse ceinture et du poste de coffreur. Bien que légalement, selon la CCQ, ils devraient être menuisiers, la réalité n'y correspond pas toujours. Nous allons donc commencer par identifier l'expression de la légitimité du coffreur en expliquant les sources possibles de son leadership.

3-1.3 Le leader d'équipe : celui qui « Call la shot »

Dans toute organisation, le leadership est un élément important du développement organisationnel et de la bonne performance des opérations. À cet effet, le leadership issu de notre entreprise pourrait avoir des similitudes avec d'autres industries où existe une forme de gestion de projet intégrant des équipes de travail permanentes. Dans son livre sur la gestion de projet au sein de l'industrie de la construction, Walker (2007) nous explique que la structure du leadership doit toujours être comprise en termes de pouvoir légitime et de pouvoir illégitime.

« Therefore leadership patterns and performance in organisations should always be considered within the context of power structure both legitimate and illegitimate. » (Walker 2007, p.218)

Il mentionne d'ailleurs que la légitimité de cette structure de pouvoir est en bonne partie fondée sur les croyances que partagent les membres de l'équipe de travail. Autrement dit, lorsque le leadership cadre avec les valeurs culturelles, son empreinte décisionnelle est renforcée et acceptée par le groupe. De plus, comme le mentionne l'auteur, certains leaders le sont par leur charisme, ce qui renforce leur légitimité (Howell and Costley 2006). À titre d'exemple, le leadership promu par les deux équipes de trottoir que j'ai expérimenté était complètement différent.

Lorsque je le questionne sur cette différence, Charles, le contremaître, nous répond ainsi :

*« C'est que la hiérarchie entre nous, elle est bien établie, y'a des gars qui l'ont testée puis je leur ai rappelé que ce n'était pas comme ça que ça marchait... comme, mettons un manoeuvre qui me dit que mon coffreur est *bosseux* ... je leur ai rappelé que c'est lui qui *bosse* quand je ne suis pas là. Faut que ça soit bien clair pour moi parce que moi c'était de même [que je l'ai appris]. Quand mon contremaître n'était pas là, tout le monde venait me voir... moi j'avais peut-être plus une manière *cool* de le faire, puis Étienne (son coffreur) il l'a peut-être pas... mais bon, faut que la hiérarchie soit bien établie... comme vous autres [dans l'équipe de Jean] je ne crois pas qu'elle était bien établie, c'est une affaire super importante. »* -Entrevue Charles

L'exercice de son leadership et la délégation de pouvoir qu'il établit lui proviennent d'une part, de la légitimité qu'il a obtenue de ses collègues avec qui il travaille depuis plus d'une dizaine d'années. D'autre part, sa perception du travail d'équipe via une hiérarchie bien établie, est similaire à ce que Robbins (2005) mentionne quand il stipule que le leader doit instaurer des buts et clarifier les rôles ainsi que les exigences des tâches à accomplir

(Robbins 2005, dans, Walker 2007, p. 238). Cependant, pour reprendre Weber, la légitimité que notre contremaître semble exercer est différente de celle de son coffreur dont les pouvoirs ont été délégués. En fait, pour Weber, « les formes d'action [...] sont guidées par une croyance dans l'existence d'un ordre légitime. » (Ruef and Scott 1998, dans, Buisson 2005, p.153)

Ce faisant, il mentionne aussi que : « Moi les deux coffreurs c'est eux qui *lead* parce que quand j'ai commencé c'était comme ça. » -Entrevue Charles. D'une certaine manière, il croit en une forme de tradition qu'il répète au travers de ses décisions. Comme il l'a dit plus haut, cette hiérarchie est, à ses yeux, nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe. Faisant référence à l'équipe de Jean, il voit le manque de hiérarchie comme une source d'absence de cohésion et un obstacle à la bonne performance de l'équipe, voire de l'entreprise. D'ailleurs, c'est aussi un constat que nous avons fait lorsque je mentionne que :

« On était une équipe pas facile... tous des gars d'expérience, tout le monde sait tout, donc, y'a beaucoup de chef pour pas beaucoup d'indiens. Y'a beaucoup de monde qui se font donner des ordres, mais rien ne se passe... ça peut être assez particulier. » -Entrevue autoethnographique no. 2

Dès lors, outre l'aspect du leadership nécessaire dans une équipe, celui-ci ne pourrait être contesté grâce à une hiérarchie bien établie permettant d'empêcher la multiplication des « chefs » au détriment des « indiens ». C'est ici que la ceinture prend toute son importance.

En effet, le détenteur de la ceinture de menuisier, le coffreur, est le pivot des étapes de production, car sa tâche est la plus technique et la plus longue à effectuer. Donc, il est responsable de la vitesse à laquelle les opérations peuvent se dérouler et il est aussi le propriétaire d'un savoir plus rare, celui du coffrage. Alors que les autres opérations requièrent surtout des bras, celles-ci demandent plus d'attention puisque la qualité et la résistance du coffrage dépendent de ses compétences. Des erreurs peuvent donc occasionner des pertes de temps liées à plusieurs dimensions de leurs tâches. Cependant, outre ces formalités, c'est souvent, comme l'a mentionné Charles, cette personne qui seconde le contremaître. Comme le contremaître peut être appelé à quitter

momentanément l'équipe, le coffreur est la personne à qui les autres membres peuvent se référer en cas de nécessité.

« Quand on parlait de leadership... [le coffreur est] un peu le bras droit du contremaître. Parce que le contremaître faut qu'il gère le chantier, faut qu'il gère le béton, la pierre, il gère un peu tout le monde. Y'é pas toujours là avec les gars... Puis c'est sur le coffrage qu'il y a le plus de gars. Ils sont souvent ensemble... lui faut qu'il « *call la shot* » parce que si lui ne le fait pas, les manœuvres vont commencer à faire un peu n'importe quoi, ils vont moins travailler. » Entrevue autoethnographique no. 1

Conclusion

Enfin, si la ceinture de menuisier est un outil matériel, c'est aussi le symbole du leadership, des connaissances et de la hiérarchie d'une équipe. C'est, lorsque nous parlons de poste non directif, le rôle le plus stratégique qu'une équipe de trottoir peut posséder. En effet, un coffreur pourvu de leadership et une équipe souscrivant à la hiérarchie établie permettent, ensemble, d'améliorer significativement les opérations de chantier et de diminuer la charge du contremaître. Bien que cette ceinture soit symbolique, elle témoigne aussi de croyance et de valeur inhérente à l'équipe de trottoir. Pour une organisation spécialisée dans les trottoirs, la clarté hiérarchique a définitivement une incidence sur la productivité des équipes et par ricochet, sur la stratégie de l'entreprise.

De plus, des conversations informelles m'ont permis de constater l'importance du coffreur sur le terrain. Cette saison, l'équipe de Charles a perdu un de ses deux coffreurs principaux, ce qui, selon ses dires, lui occasionne, beaucoup de problèmes. Outre l'aspect de la performance, qui est directement touchée, il s'est rendu compte de la difficulté associée à remplacer ce poste stratégique au sein du personnel.

3-1.4 Les cartes de compétence : Devenir membre de l'industrie et de l'entreprise

Alors que nous l'avons rapidement souligné précédemment, certains postes exigent des cartes de compétences particulières, comme le coffreur qui, en temps normal, doit être menuisier. Le fait d'être détenteur d'une autre carte de compétence et d'exécuter cette tâche, que ce soit un manœuvre ou un cimentier applicateur, peut être toléré par les inspecteurs de la CCQ selon leur jugement de la situation. Cependant, ce fut mon cas et

le cas d'autres employés, il existe une mentalité informelle sous laquelle l'employeur prend le « risque » d'engager une personne ne détenant pas de carte de compétences. Il s'expose, tout comme l'employé, à des amendes non négligeables si un contrôleur en venait à les surprendre sur un chantier. L'expérience que j'ai vécue, a elle-même été vécue par la quasi-totalité des membres de mon équipe nouvellement arrivée en poste. La plupart ont été embauchés sans posséder les cartes de compétences requises. Dans ce contexte, nous recevions une paie moindre, mais tout de même déclarée.

Il ne s'agissait pas pour moi d'une situation angoissante ou anormale puisque c'est devenu un processus presque obligé pour intégrer cette industrie fortement réglementée. Cependant, je n'avais pas prévu de passer une saison entière sans carte de compétences.

« Je n'avais pas mes cartes, mais souvent, ils vont t'engager, te garantir tes 150 heures. On m'avait dit de ne pas m'inquiéter, que j'allais les avoir dans deux semaines ou un mois. Finalement ça a pris la saison avant de les avoir ». - Entrevue autoethnographique no. 1

Pour mettre en contexte, nous devons comprendre que l'industrie de la construction est ce qu'on peut appeler un « atelier fermé » où la CCQ régule les flux de travailleurs pouvant y œuvrer et où l'adhésion syndicale est obligatoire. Il existe donc deux manières d'intégrer l'industrie : la première étant de passer par les diplômes d'études professionnelles donnant automatiquement le droit au détenteur du diplôme d'aller sur les chantiers (CCQ 2018). La seconde est l'entrée par le bassin de la CCQ. Ce bassin regroupe les travailleurs de chaque métier et lorsque la CCQ juge (quand 95 % des détenteurs de carte travaillent) qu'il y a pénurie; elle ouvre les bassins aux détenteurs de garantie d'emploi des employeurs. Ce qu'ils appellent dans leur jargon les 150 heures. Sans cette garantie, outre via les diplômes d'études professionnels, impossible d'avoir accès au secteur légalement. D'ailleurs, la réglementation a changé dans l'espace des dix années suivant ma première expérience de travailleur. À l'époque où j'ai intégré l'industrie à titre de briqueteur-maçon :

« Ça a pris environ une semaine, j'ai été engagé. J'ai rencontré mon syndicat et le lendemain j'avais mes cartes grâce à ma garantie de 150 h... À l'époque, c'était plus facile d'avoir ses cartes; en 2008, avant les changements de réglementation, ce sont les syndicats qui faisaient le placement. C'était assez facile, ils appelaient le syndicat, ils nous faisaient signer des papiers et c'était réglé. » -Entrevue autoethnographique no. 2

Cependant, si j'ai rapidement été détenteur de cartes à cette époque où j'œuvrais comme apprenti-maçon dans le secteur résidentiel, j'ai très souvent été payé sous la table puisqu'on prétextait qu'il en coûtait trop cher de me payer selon le décret de la CCQ alors que je n'étais pas formé. S'il est vrai qu'il en coûte cher à un employeur de payer ses employés selon le décret, ce problème n'en serait pas un si les normes de la CCQ étaient appliquées partout. C'est le virage qu'a pris en 2013 la directrice de la CCQ, Diane Lemieux. Il y avait, à ce moment, plus de 15 000 travailleurs non conformes au sein de l'industrie, ce qui représente plus ou moins 6 % de la main-d'œuvre.

« Un travailleur sans carte, c'est un travailleur qui n'existe pas. Donc, il peut être payé comptant. C'est le début du cycle de tous les stratagèmes. Essayez de faire de la fausse facturation avec un travailleur qui a une carte de compétences, c'est plus compliqué ! » (Lévesque 2013)

Bien que nous aborderons la culture de l'industrie un peu plus loin, l'expérience au sein de mon équipe standardisait la chose. De prime abord, j'avais imaginé que le secteur du génie civil était épargné par ces méthodes, mais je me suis vite rendu compte que non seulement ABC les pratiquait, mais que, aux dires de mes collègues, d'autres entreprises de trottoirs le faisaient aussi.

« Je ne m'attendais pas du tout à ce que ça fonctionne comme ça dans le génie civil. Pour moi, il y avait une certaine aura, parce que, quand t'es dans le résidentiel, où j'étais, l'industrie du génie civil ça a l'air très gros. C'est de grandes entreprises qui ont de gros contrats [par rapport au résidentiel] ». - Entrevue autoethnographique no. 1

Considérant la taille de ces entreprises, j'avais l'impression qu'elles étaient moins à risque d'avoir des travailleurs sans cartes dans leurs rangs. En fait, il y avait trois personnes sans cartes dans mon équipe, et quatre ou cinq dans l'entreprise.

Par ailleurs, lorsque j'ai fait mes preuves et que mon contremaître considérait aussi que je les avais faites, il me répétait constamment que j'aurais bientôt accès à mes cartes. Bien entendu, l'ouverture des bassins n'est pas de son ressort, mais la garantie de 150 heures relevait de nos employeurs. Je n'ai jamais eu cette garantie malgré les nombreuses promesses du contremaître.

« Il devrait suivre les règlements, mais il n'y a pas beaucoup d'entrepreneurs qui suivaient ça je te dirais... Les grosses entreprises comme celle pour qui on

travaille, ne niaient pas avec ça parce qu'elles ne veulent pas avoir la CCQ après eux, j'imagine. Les plus petites entreprises comme ABC faisaient toutes ça. Tous les gars qui ont commencé avant moi, m'ont dit que c'était le même processus dans d'autres compagnies pour qui ils ont travaillé. Je trouvais que ça traînait après un an... un autre travailleur, ça faisait deux ans qu'il attendait pour les avoir, c'est beau le mois, l'année ou les deux années probatoires, mais un moment donné, ça commence à être long. La CCQ est arrivée, puis dès qu'ils ont vendu l'entreprise, tout le monde a eu ses cartes en plus d'être remboursé rétroactivement. Ça s'est fait en dedans d'une semaine pour les cartes. [...] Je pense qu'ils [ABC] faisaient des économies conséquentes avec les petits nouveaux » -Entrevue autoethnographique no. 1

C'est seulement lorsque l'entreprise fut transférée aux mains du groupe MCU que tous les travailleurs sans carte eurent leurs garanties de 150 heures. De plus, bien que nous ne possédions pas encore de cartes officielles, puisque les bassins étaient encore fermés, l'entreprise nous payait tout de même selon le décret officiel. Bref, c'était toléré puisque les exigences fiscales étaient remplies et qu'aucun avantage concurrentiel ne pouvait émerger.

Il s'agit donc de stratégie concurrentielle puisque nous pouvons facilement estimer la rentabilité annuelle liée aux économies des travailleurs hors décret. Selon l'ACRGTO, un manœuvre coûte 51 \$ /heure à une entreprise (ACRGTO 2018), bien que le salaire inscrit sur la paye de ce dernier soit de 32 \$/heure. Il s'agit du coût des avantages sociaux et des assurances que doit payer l'entrepreneur. De l'autre côté, si comme moi, un entrepreneur paie ses employés hors décret au salaire horaire de 23 \$, sans les avantages sociaux de la CCQ, nous pouvons estimer l'économie à 24,24 \$ par heure par employé en y soustrayant les charges de 16,35 % imputées à l'employeur (Emploi_Québec 2018). Donc, si quatre employés n'avaient pas leurs cartes, les économies pour une saison d'approximativement 1 200 heures pouvaient atteindre 116 352 \$. Lorsque nous faisons ce calcul, les amendes de 2 000 \$ imposées par la CCQ paraissent bien peu dissuasives. Par ailleurs, nous pouvons nous imaginer que les entreprises pratiquant le travail au noir augmentent encore plus cette distorsion concurrentielle en éliminant totalement les charges obligatoires à l'employeur et permettant hypothétiquement, dans certains cas, le blanchiment d'argent.

De plus, l'ambiance créée par l'exploitation de travailleurs, qui comme moi, se sont retrouvés sans cartes de compétences, peut être angoissante, compte tenu de leur

statut très précaire si l'on compare à leurs collègues syndiqués. S'il existe une solidarité entre les membres de l'équipe, c'est seulement lorsqu'ils considèrent que vous êtes suffisamment *travaillant*. À ce moment, ils pourront prendre votre défense et vous aider à accéder à vos cartes de compétences. En fait, s'ils ne vous considèrent pas suffisamment *travaillant*, les chances que vous puissiez avoir vos cartes sont presque nulles.

Ce constat, je l'ai vécu au cours de ma première saison de travail. Si, contrairement à mes collègues sans cartes, je n'étais pas angoissé à l'idée de perdre mon travail, c'est que l'emploi n'était pas pour moi une nécessité en soi. En revanche, un ancien collègue m'avait confié l'importance que représentait pour lui l'accès aux cartes de compétence puisqu'il avait des obligations familiales importantes et que ses possibilités d'emplois étaient restreintes. En effet, il n'avait pas fini ses études secondaires et les autres secteurs où il avait travaillé étaient soit rémunérés au salaire minimum, soit physiquement très éprouvants (Journal de bord, 7 juin 2016). Sans aller trop loin dans la comparaison, les « sans-papiers » de l'industrie de la construction, agiraient, dans une moindre mesure, comme le *Lumpenproletariat* selon les courants marxistes. Ils brisent les conventions en permettant aux employeurs de contourner la réglementation et de modifier la dynamique de travail pour une classe ouvrière plus précaire.

D'ailleurs, en une saison, le filtre s'est fait et j'ai été le seul des quatre à rester pour l'entreprise. J'ai accédé rapidement à mes cartes lors de ma deuxième saison, mais je doute que ce soient mes talents qui aient convaincus les propriétaires de me les octroyer. C'est davantage une divergence de pratiques entre l'entreprise nous ayant achetés et ABC qui seraient responsables de ce changement.

Dans le cas d'ABC, l'accès aux cartes n'était pas un droit, mais un privilège, qui est accepté par tous les employés. D'une manière, cette création de sous-classes précaires permettait, d'une part, des économies, mais également de filtrer des employés sans avoir de difficulté à les renvoyer. En fait, sous la rhétorique relativement rationnelle de l'employeur, où il « teste » ses employés avant de les engager, se cache aussi une stratégie de réduction des coûts de mains-d'œuvre. Cependant, ce filtre n'est pas seulement l'affaire de l'employeur, puisque les autres travailleurs réguliers peuvent aussi en bénéficier.

« Dès que t'en avais un, un mouton noir qui rentrait dans l'équipe, il ne faisait pas long feu. Soit, il se faisait mettre dehors, soit, ça ne marchait pas. On faisait en sorte qu'il n'aime pas ça parce qu'on voulait rester notre gang.... Sauf un gars qui travaillait fort, mais qui ne cadrait peut-être pas avec le groupe, mais je te le dis, je n'en ai pas vu ben ben... ils fittaient la plupart du temps. » -Entrevue contremaître Charles

Le point de vue de ce contremaître sous-entend quelque chose d'important, outre l'aspect de concordance de valeurs entre employés, si celui-ci est *travaillant*, ils peuvent fermer les yeux sur une forme de dissension culturelle. Cependant, comme il le mentionne, cette valeur fondamentale du *travail* est névralgique lorsqu'un employé veut faire sa place. Il peut donc, s'il possède cette caractéristique, intégrer le groupe.

3-1.5 Conclusion partielle

S'il est vrai que mon manque d'expérience m'obligea à commencer au plus bas de l'échelle du métier, il reste que l'avantage concurrentiel lié au contournement des règlements de la CCQ permet à l'entreprise d'augmenter sa marge bénéficiaire ou même de baisser ses prix dans une structure favorisant le plus bas soumissionnaire. De plus, le statut officiel qu'offrent les cartes n'est pas seulement monétaire : il est aussi identitaire. Lorsqu'on accède à nos cartes, nous devenons membres à part entière, non seulement de notre entreprise, mais aussi de l'ensemble de l'industrie.

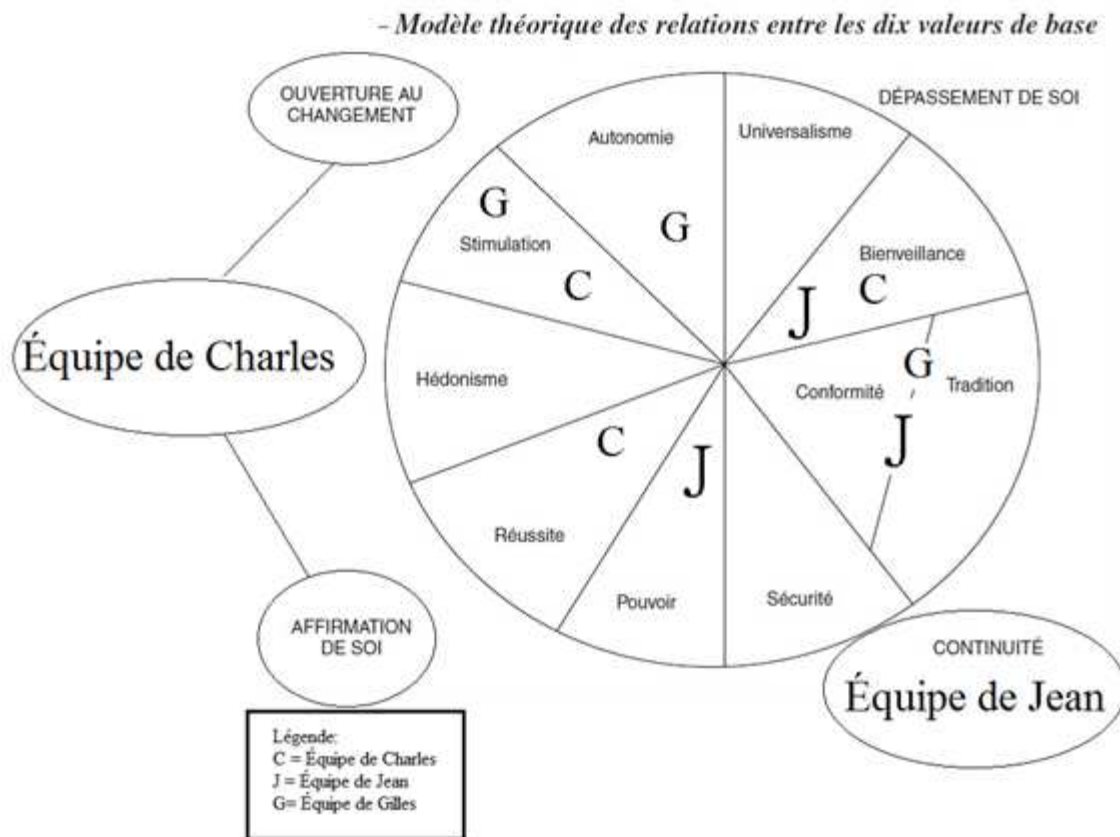
Nous avons vu que, pour être en mesure d'accéder à cette identité de travailleur légal, le groupe exerce des pressions mimétiques très fortes, forçant les nouveaux à se plier à leurs méthodes, leurs valeurs et leurs croyances. Ces valeurs et croyances définissent en grande partie la dynamique de travail d'une équipe. C'est ce que nous explorerons dans la section suivante.

3-2 Les croyances et les valeurs des équipes de travail

Lorsque nous travaillons, nous oublions facilement l'encadrement culturel qui influence nos actions. L'exercice ethnographique demande une analyse attentive de nos entrevues ainsi qu'une introspection en profondeur. En fait, les croyances et valeurs ne sautent pas nécessairement toujours aux yeux, et bien que très stéréotypé, l'industrie demeure un endroit ayant ses subtilités.

En reprenant le cadrant de Schwartz (2006)¹² et l'appliquant à nos données liées au terrain, plusieurs valeurs parfois conflictuelles ressortent pour expliquer les écarts de cohésion dans certaines équipes. Comme j'ai eu la « chance » de me faire trimbaler d'une équipe à l'autre lors de mon retour sur le terrain du 1^{er} octobre au 12 décembre 2018, j'ai observé une différence très marquée entre chaque équipe. La plus frappante est celle qui s'impose entre l'équipe de Charles et celle de Jean. Pour l'essentiel, Charles et son équipe travaillent ensemble depuis plusieurs années et les éléments clés de son équipe partagent sa vision du travail bien fait, mais à des degrés différents.

Tableau 10 : Relation entre les dix valeurs de base



Sources : Schwartz 2006 p.964 et Entrevue 4,5,7 et journal de bord

3-2.1 Les différences observables entre les diverses équipes

La grille d'analyse (voir tableau 4) est la même que celle que nous avons utilisée pour les entretiens des dirigeants de la compagnie ABC.

¹² Voir tableau 10, Relation entre les dix valeurs de base

Nous avons donc intégré les trois équipes aux tableaux, et ce, à titre comparatif, afin de mieux percevoir les différences entre chacune. Nous avons relevé le nombre de fois que les thèmes associés avaient été soulevés dans nos différentes données. Voici les résultats de l'analyse :

Tableau 11 : Valeurs analysées en fonction du tableau de Schwartz

Nombre de passages témoignant des valeurs dans l'ensemble des données collectées			
	Équipe 1 Jean	Équipe 2 Charles	Équipe 3 Gilles
Autonomie	Ø	4	Non-applicable
Stimulation	Ø	7	
Hédonisme	Ø	Ø	
Réussite	Ø	8	
Pouvoir	2	3	
Sécurité	1	Ø	
Conformité	7	4	
Tradition	2	3	
Bienveillance	3	9	
Universalisme	1	1	

Source : Entrevue de Charles, entrevue de Jean, Entrevue de Gilles et journal de bord

3-2.2 L'équipe de Jean¹³

3-2.2.1 La gestion des effectifs : une décision stratégique difficile

L'équipe avec laquelle j'ai travaillé pendant plus de deux saisons se situe dans le cadran de la *continuité* des valeurs de Schwartz. En effet, si une des forces de cette équipe était très certainement sa grande expérience cumulée dans la fabrication de trottoirs,

¹³ Données provenant de l'entrevue #5 et du journal de bord

c'était également sa plus grande faiblesse. Comme la conformité primait sur la réussite de l'équipe, le contremaître était souvent limité dans ses décisions de tous les jours. J'y décris une journée typique dans mon journal de bord, alors que je travaillais au sein de l'équipe de Jean :

« Notre équipe temporaire fut transférée pour aller aider celle de Jean. L'ouvrage était très simple, en fait nous nous sommes rapidement rendu compte que nous étions vraiment trop de travailleurs pour ce projet. Comme un de nos coéquipiers était tombé en congé de maladie, nous étions quatre de plus dans une équipe de neuf personnes. Bref, treize personnes, ce qui pouvait s'expliquer lors de la préparation, mais, lors de la coulée, nous étions clairement trois ou quatre de trop. Plutôt que de renvoyer certains de ses gars, Jean préférait les garder sur le chantier. Je sais très bien que, puisqu'il m'en avait déjà parlé, la raison pouvait être due au fait qu'il détestait avoir à gérer qui doit ou ne doit pas quitter. Les gars avec qui il travaille sont du genre à mal prendre le fait qu'il garde un tel plutôt qu'un autre. »
-*Journal de bord : 5 au 9 novembre 2018*

Ce passage présente trois traits culturels très présents dans cette équipe : la *tradition*, la *sécurité* et la *bienveillance*. La notion de bienveillance renvoie au fait que le contremaître sait très bien qu'il devrait, à un certain point, renvoyer certains membres de l'équipe chez eux, mais il préfère les garder, sachant qu'ils doivent eux aussi cumuler des heures puisque les saisons de travail sont plutôt courtes (8 mois). Il est clair qu'il achète également la paix, étant donné que certains travailleurs pourraient être mécontents et lui en tenir rigueur personnellement. D'ailleurs, Jean le mentionne dans son entrevue :

« C'est assez stressant comme poste, il faut que je m'occupe de tous les gars... quand il en manque, faut que j'appelle... faut que je gère toute l'équipe au complet, puis quand il y a de la chicane, faut que je gère la garderie. » -Entrevue contremaître Jean

La métaphore de la « garderie » qu'il utilise pour décrire la dynamique parle beaucoup. En effet, j'ai moi-même cette perception lorsque je fais mention de cette dynamique :

« [...] il semblait que la chimie de cette équipe, avec laquelle j'ai eu la chance de travailler pendant 2 saisons, était en pleine déconfiture. Certains travailleurs ne voulaient pas avoir affaire les uns aux autres, et donc, voulaient travailler séparément. Des formes de sous-groupes s'étaient constitués. Un des deux coffreurs semblait résigné à ce constat alors que l'autre jasait beaucoup plus qu'il travaillait. Les masseurs (manœuvres) n'étaient pas trop pressés de masser et les nouveaux, des dires du coffreur très jasant, étaient plus souvent absents que présents. Bref, pas trop de cohésion entre les travailleurs de cette équipe. » -
Journal de bord :5 au 9 novembre 2018

Autrement dit, bien que le contremaître présentait une certaine volonté de bienveillance, il pouvait également s'agir de ne pas vouloir empirer ou chambouler le climat déjà peu facile de cette équipe. En effet, avec des « nouveaux » peu présents (manque d'effectifs) et le stress que représente la gestion de ses collègues, le contremaître avait intérêt à ne pas s'aliéner ses travailleurs et choisir la sécurité pour stabiliser le climat de travail déjà tendu.

Enfin, la tradition était aussi un trait présent, puisque cette mentalité de prioriser la stabilité pour assurer une certaine sécurité au contremaître et, de surcroît, pour permettre aux travailleurs de cumuler plus d'heures de travail était en place à mes débuts dans cette équipe voilà plus de trois saisons.

Au niveau stratégique, ce passage démontre à quel point le climat de travail affecte des décisions apparemment simples (diminuer les effectifs lorsque nécessaire), mais compliquées lorsque nous prenons un peu de recul. Le contremaître agit donc de manière à soutenir la dynamique du groupe en fonction des effectifs qu'il a, à première vue, aux dépens de la productivité globale de l'entreprise. Cependant, nous pouvons aussi lire cette situation d'un autre angle, soit celui où la priorité est mise sur les bonnes relations avec les employés qui, au final, sont l'un des facteurs de productivité les plus stratégiques. Sur ce point, il existe aussi une cause contingente importante qui est celle du manque de main-d'œuvre. En effet, lors d'un notre entretien avec un haut fonctionnaire de la CCQ¹⁴, on nous a mentionné que la pénurie de main-d'œuvre en cours était pour durer, puisque beaucoup de travailleurs partent présentement à la retraite et moins de jeunes sortent avec un diplôme d'études professionnelles. Donc, pour une organisation qui ne fait pas de promotion, trouver des candidats acceptables n'est pas facile, d'autant plus qu'ils doivent être titulaires de cartes de compétences. C'est pourquoi, bien qu'il ne soit pas nécessairement conscient de ce facteur externe, le contremaître en fait l'expérience quotidiennement en étant obligé d'effectuer ses projets avec la main-d'œuvre qu'on lui impose.

Par ailleurs, il existait une forme de méfiance dans l'équipe de Jean à l'égard du personnel cadre (hormis le contremaître) moins présents sur les chantiers et par une plus

¹⁴ Entrevue no. 6

forte solidarité entre certains travailleurs. Sur les plans organisationnel et stratégique, cette conception de l'équipe rend difficile le contrôle externe de celle-ci. En fait, bien que les employés soient généralement respectueux des dirigeants, ceux-ci sont limités face aux actions qu'ils peuvent poser pour contraindre les employés à obéir aux directives si elles ne leur plaisent pas. Il est important de noter cependant que cette solidarité semble s'être effritée au cours de la saison 2018 avec le départ de plusieurs membres de l'équipe originale de 2016. En effet, après seulement deux saisons, il ne restait que trois travailleurs (incluant le contremaître) avec lesquels j'ai œuvré au début de mon parcours chez ABC.

Finalement, nous le verrons plus loin avec la boussole de Schwartz, l'équipe de Jean se situe surtout dans la continuité, et ce, malgré le fait qu'elle présente des caractéristiques de bienveillance plus près du « *dépassement de soi* ». En fait, cette bienveillance découle de l'intégration des membres qui doivent d'abord se conformer à la tradition pour être acceptés par les autres. Lorsqu'un membre se conforme aux normes de l'équipe, alors celui-ci peut bénéficier du support des autres, du moins, il le pouvait en 2016. D'ailleurs, cette distorsion à laquelle le groupe a semblé faire face en l'espace de deux années, est significative dans la mesure où il est difficile autant pour le contremaître, les employés, ou les cadres, de planifier des projets alors que les fondements culturels de l'équipe s'effondrent. En effet, il n'existe plus de mécanisme social de rétention ou d'intégration comme ce fût le cas par le passé. S'ensuivent des normes et une hiérarchie d'équipe qui deviennent boîteuses et des comportements contre-productifs qui peuvent se multiplier. D'où la gestion de « garderie » dont Jean nous a fait mention.

3-2.3 L'équipe de Charles ¹⁵

3-2.3.1 La stimulation et la réussite : une équipe jeune et dynamique

Après avoir travaillé deux saisons avec l'équipe de Jean, on m'a transféré dans l'équipe de Charles puisqu'un de ses coffreurs s'était blessé. Bien que le travail était le même, les mentalités étaient complètement différentes. Comme on peut le voir dans le tableau du nombre de passages témoignant des valeurs, la stimulation y revient à six reprises.

¹⁵ Données provenant de l'entrevue no. 4 et du journal de bord

Comme Charles est le contremaître de son équipe et, selon lui, le leader de celle-ci bien avant son accès au poste de contremaître, il est en quelque sorte le catalyseur des valeurs de son groupe. Lui-même le mentionne, puisque contrairement à Jean, pour qui le poste de contremaître est plus un irritant qu'un privilège, Charles ne se cache pas d'avoir toujours été ambitieux et d'être un leader naturel.

« Je suis tombé tout de suite sur le coffrage à ma première année de travail parce que Fred (fils de Martine) avait vu que j'avais du potentiel. » -Entrevue Charles

En prenant en compte l'artéfact de la « ceinture de menuisier » lié au poste de coffreur, nous comprenons que Charles a évolué très vite dans l'entreprise. D'ailleurs, il en rajoute en expliquant qu'à sa deuxième année, lui et l'autre coffreur en place ont « tassé » le contremaître de l'époque avec qui ils entraient souvent en conflit :

« Après ça moi pis Mathieu (l'autre coffreur) on a géré l'équipe pas mal comme tu sais que je suis capable de le faire... C'est là qu'on a fait tasser Yves (contremaître), ils l'ont sacré dehors. » -Entrevue Charles

De plus, Charles, contrairement à Jean, n'a pas une relation d'opposition avec les cadres. En fait, cela dépend du dynamisme de ceux-ci comme, lorsqu'il en parle, de l'ancien surintendant (Marco) qui tenait, par exemple, une fiche des compétences des employés pour mieux connaître sa main d'œuvre.

« Ça justement je vais en parler à Yvan (directeur actuel), je vais lui proposer de faire comme Marco, une évaluation de mes employés... Je jaisais beaucoup avec Martine de son ex, Marco, qui a été surintendant pendant bien des années et selon tout ce que j'ai entendu des employés qui l'ont connu plus que moi, c'était un des top qu'ils n'ont jamais eus. Lui y'avait tout le temps une évaluation de tous les employés » -Entrevue Charles

Cette relation peut aussi être vue comme une forme d'attachement à des valeurs de réussite. En effet, lorsque je lui ai demandé son avis sur la direction d'ABC, il m'a mentionné sa déception vis-à-vis un certain manque d'ambition des dirigeants. En fait, il aurait aimé voir l'entreprise prospérer comme, à son avis, elle en avait le potentiel.

« Ah ben le manque de vision [...] un peu comme qu'est-ce qu'on est en train de devenir chez XYZ, ben j'aurais toujours souhaité voir ça chez ABC... C'est l'fun travailler pour une entreprise qui voit aussi gros que moi je pourrais voir. » -Entrevue Charles

Ces valeurs de réussite et de stimulation, il les transpose dans ses exigences envers ses employés. Du moins, c'est ce que mon séjour dans cette équipe m'a permis de vivre.

« La semaine a débuté en force... nous travaillions tous dans des conditions exécrales, mais nous gardions le moral en s'encourageant... un peu comme le feraient des individus dans une équipe sportive. À des températures de -15 et dans des circonstances où nous faisons de longues journées (de 5 h à 18 h) trempés jusqu'aux os, c'était plutôt exceptionnel d'être d'aussi de bonne humeur. Le climat de travail était amical, mais compétitif. En fait, Yvan (directeur) a informé Charles qu'une autre équipe de la compagnie travaillerait sur le même chantier que nous dans les journées suivantes. Charles a donc fait le message à l'équipe, nous informant qu'il voulait leur montrer à quel point nous étions plus performants qu'eux, question de nous motiver... Eh bien, ça a fonctionné puisque lorsqu'ils sont arrivés sur le chantier, l'ambiance était quasi-militaire de notre côté de la rue. Les gars criaient, s'encourageaient et travaillaient de manière ridiculement dynamique. Les travailleurs de l'autre équipe nous regardaient d'un air amusé et plutôt déconcerté... C'était plutôt agréable de voir cette scène et Charles semblait heureux de la situation. Là-dessus, nous avons senti que les gars ne voulaient pas être vus comme une équipe de travail moyenne autant par nos confrères de l'autre équipe que par la direction de l'entreprise. » - Journal de bord, semaine du 3 décembre 2018

Ce passage illustre également le plaisir que nous éprouvions à travailler ensemble, tout en étant dans la performance, ce qui, en 2018, me semblait fortement contraster avec l'équipe de Jean. Bref, la fougue de cette équipe était rafraichissante, mais certains facteurs ont pu jouer en faveur d'une telle dynamique. En effet, les membres de ce groupe se connaissaient depuis plus de dix ans, la hiérarchie y était bien établie et chacun connaissait son rôle. Par ailleurs, l'âge moyen des membres se situait autour de trente ans, ce qui veut dire que, physiquement, l'équipe était moins limitée.

Enfin, sans m'éterniser sur les éléments liés aux valeurs de stimulation et de réussite, nous devons parler du fait que Charles et moi avons développé une fiche d'évaluation¹⁶ des employés, – comme Marco, l'ancien surintendant de ABC qui en faisait une annuellement – afin que la direction connaisse un peu mieux les ressources humaines participant à leurs différents projets. Dès ce moment, bien que je n'étais pas conseiller en ressources humaines, j'ai tout de même usé de mes connaissances pour élaborer, en déconstruisant les opérations, les compétences pouvant être évaluées par le contremaître.

¹⁶ Voir fiche d'évaluation des employés en annexe 1

Après plusieurs discussions et croquis, Charles et moi en sommes arrivés à une formule pratique basée surtout sur le savoir-faire et quelques aspects du savoir-être jugés pertinents. Le but de cette fiche était de mieux saisir l'étendue des compétences globales de l'équipe, appuyée par une moyenne quantifiable et comparable. D'ailleurs, nous avons également déterminé que le potentiel de chaque employé devait être pris en compte puisqu'ils passaient tous inéluctablement par un apprentissage pouvant prendre plusieurs années. En fait, chaque travailleur n'aura pas la chance de pratiquer tous les aspects concernant la fabrication de trottoir, mais le contremaître est à même de juger du potentiel de chacun en fonction des capacités d'apprentissage et de la motivation de ses employés.

Cette grille, construite conjointement et que Charles a remise au directeur, témoigne de plusieurs valeurs comme la *stimulation*; le défi d'en faire plus, *l'autonomie*; ne pas attendre que quelqu'un d'autre le fasse, la *réussite*; le désir d'être plus performant et la *bienveillance*; le désir de voir l'organisation prospérer. En fait, cette grille a été faite sans que personne n'en fasse la demande et sans attente de reconnaissance. Il s'agissait surtout d'un projet agréable et informel construit à temps perdu après plusieurs rencontres ludiques.

3-2.3.2 La bienveillance, une valeur similaire à l'équipe de Jean

Alors que l'équipe de Jean est culturellement hétérogène et que la bienveillance y soit moins forte qu'en 2016, celle de Charles, plus homogène, présente plusieurs signes typiques de cette valeur.

Premièrement, Charles fait passer les intérêts de ses collègues de chantier avant ceux de la direction puisqu'il les considère comme sa famille et, selon ses dires, si ce n'était de cette ambiance familiale et amicale, il aurait probablement changé de métier voilà plusieurs années.

-Charles : « C'est [difficile] de faire plaisir à tout le monde, à tes employés pour commencer, pour ma part, et après, à nos patrons. »

-Moi : « Donc tu privilégies tes employés avant les dirigeants? »

-Charles : « Oui ... » -Entrevue Charles

« L'esprit familial comme j'ai dit tantôt, je trouvais ça très important... Ce qui était l'fun avec XYZ c'est qu'on a gardé une partie de ça à cause de ce que la gang d'ABC a traversé. » -Entrevue Charles

« C'est sûr que l'esprit familial, le matin au garage, travailler avec des amis, y'a des années où j'ai fait 900 heures... C'est pas beaucoup, je me demandais si je reviendrais l'année d'après... je pensais à la gang avec qui je travaillais pis non [je suis resté]. » -Entrevue Charles

Ce qui est intéressant est que la dynamique de cette valeur est à la fois semblable et différente pour l'équipe de Jean et Charles. La bienveillance pour l'équipe de Jean est à deux vitesses, c'est-à-dire, elle n'agit que sur les membres ayant été acceptés par le groupe, alors que du côté de Charles, ce filtre n'est plus nécessaire puisque l'équipe est constituée depuis longtemps. Par ailleurs, les nouveaux travailleurs intégrant l'équipe de Charles ont souvent été sélectionnés par ce dernier avant même d'intégrer l'équipe. Cette année seulement, son équipe était composée de quatre membres qu'il a lui-même recommandés à l'embauche, les autres travailleurs étant avec lui depuis une dizaine d'années. Dès lors, le filtre culturel s'est fait avant même l'intégration des membres, et comme il le mentionne, si un nouveau travailleur arrive et qu'il ne cadre pas avec la chimie de l'équipe, il a de fortes chances de quitter par lui-même ou d'être transféré d'équipe.

3-2.3.3 Conclusion partielle

Finalement, si l'on se fie à la boussole de Schwartz, la fibre culturelle de l'équipe de Charles impose une dynamique productive plus près des traits de *l'ouverture au changement* et de *l'affirmation de soi*. Au niveau stratégique, ce genre d'équipe se régule de manière plus organique, ce qui allège le travail des gestionnaires et incube des mentalités favorables à la bonne performance de l'entreprise. Par ailleurs, la fougue et l'ambition dont fait preuve Charles peut elle aussi se répercuter sur ses employés et se propager, comme nous le verrons avec Gilles, avec qui il partage certaines valeurs pour des raisons de proximité.

3-2.4 L'équipe de Gilles¹⁷

3-2.4.1 Un rendez-vous temporaire de valeurs disparates

¹⁷ Données du récit provenant de l'entrevue no. 7 et du journal de bord

L'équipe de Gilles avait pour vocation de « boucher les trous » que les plus grosses équipes ne pouvaient terminer ou débiter essentiellement par manque de temps. Par ailleurs, il s'agissait surtout de projets plus restreints qui auraient probablement nui à la productivité des plus grosses équipes.

Cependant, les circonstances entourant la « promotion » de Gilles à titre de contremaître donnèrent plusieurs indices très concrets sur la culture d'entreprise, la stratégie et les impératifs auxquelles elle fit face en 2018. Donc, bien que le groupe de Gilles ne puisse être comparé aux deux autres équipes, les circonstances entourant son existence parlent énormément. Bien que les choix de la direction entourant la création de cette équipe nous soient inconnus, nous pouvons quand même en faire émerger des indices culturels.

3-2.4.2 L'expérience d'une équipe éphémère : le récit du cas de l'équipe de Gilles

« À ma première journée d'ouvrage en octobre 2018, j'ai été muté, après seulement deux heures à avoir travaillé avec Charles, au sein de l'équipe de Gilles. » D'ailleurs, ce dernier avait, par le passé, travaillé de manière intermittente pour ABC, mais ne cumulait pas plus d'une saison d'expérience au sein du secteur du trottoir. Ses cinq dernières années, il les avait passés dans la restauration, essentiellement en tant que serveur. Gilles est arrivé chez XYZ alors qu'il revenait d'un long voyage et cherchait à occuper un poste sans nécessairement s'engager à long terme. Comme il faisait partie des amis de Charles et qu'il cumulait un peu d'expérience dans le domaine, ce dernier l'a mis en relation avec le surintendant pour savoir s'il cherchait des travailleurs. La journée même où il appela le surintendant, il rencontra Yvan, le directeur de l'entreprise, pour ensuite être embauché. Comme il ne possédait pas de cartes de compétences, on le mit responsable du garage avec un autre employé, où ils s'occupaient de l'inventaire et de la livraison du matériel sur les chantiers.

Alors qu'une semaine s'était écoulée, Yvan lui donna sa garantie de 150 heures, lui permettant ainsi de s'inscrire sur la liste d'attente des manœuvres de la CCQ. Il joua de chance puisque seulement quelques jours plus tard, le « bassin » ouvrit et il reçut ses cartes de compétences. Ce faisant, il entama ses premières journées dans l'équipe d'un contremaître n'ayant pas fait long feu. Ce dernier aurait quitté après moins d'une semaine.

Comme son équipe était constituée de trois vétérans, ils se sont tous fait offrir le poste, mais aucun ne l'accepta. Les autres membres de l'équipe étaient relativement jeunes et Gilles s'était démarqué par son dévouement lors des semaines de travail précédentes. Yvan lui offrit la position de contremaître et, sans trop y réfléchir, il accepta, voyant l'occasion pour lui de relever un défi intéressant.

Les raisons que les travailleurs ont invoquées pour refuser le poste de contremaître tournaient autour du fait qu'ils n'avaient pas le temps ni l'envie d'être responsables d'une équipe de travail, bien que temporaire. En fait, l'équipe était censée durer le temps d'un contrat, mais la réalité a été différente : plus de dix semaines alors qu'il était préalablement question de trois semaines. -*Journal de bord : 1^{er} octobre au 15 novembre 2018.*

Dans ce passage, nous pouvons constater que l'organisation doit faire face à une pénurie de « leadership ». Ce faisant, elle se tourne vers une personne qui n'a pas nécessairement la formation ni l'expérience pour occuper le poste de contremaître. Cependant, nous le verrons plus loin, le leadership est un trait qui fait bel et bien partie de Gilles, même si celui-ci ne peut fonder sa légitimité de leader sur le charisme¹⁸, comme c'est le cas pour Charles. En fait, son leadership est issu d'une décision de la direction et donc d'une légitimité rationnelle légale. Stratégiquement parlant, cette promotion, bien que nécessaire et découlant du manque de candidats compétents, reflète tout de même une logique d'apprentissage pratique et de développement par l'expérimentation. En ce sens, nous l'associons à la *stimulation*, s'agissant d'un défi autant pour Gilles que pour la direction, ainsi qu'à une forme d'*autonomie* alors que ce dernier devait apprendre une nouvelle fonction tout en l'exécutant en solitaire. D'un autre côté, cette décision rompt avec une tradition où le contremaître est soit un leader charismatique, comme Charles, ou plus traditionnel, comme Jean (l'âge et l'expérience). Autrement dit, sa nomination par défaut allait créer un peu de frustration auprès des vétérans, étant peu habitués à être dirigés par une personne moins expérimentée qu'eux.

Suite du récit

¹⁸ Légitimité charismatique au sens où l'entendait Weber.

« À mon arrivée dans l'équipe de Gilles, cette dernière existait déjà depuis plus de cinq semaines. À moi seul, je cumulais plus d'expérience sur les trottoirs que les trois nouveaux, Gilles inclus, et un senior, qui avait essentiellement travaillé avec l'équipe de bordures. Alors que j'étais habitué à une équipe correctement rôdée sous la gouverne de Jean, il m'était difficile de voir quelque forme de « solidarité » que ce soit après quelques heures dans ce groupe.

Ce qui était frappant, c'est l'incrédulité et le manque d'autonomie des travailleurs. Bien que très expérimentés, la plupart de nos collègues étaient habitués à des grosses équipes où les contremaîtres avaient souvent beaucoup d'expérience ou de charisme. Bref, Gilles semblait dépassé par les événements puisqu'il devait souvent leur dire quoi faire, ne pouvant se concentrer sur son propre développement.

Mon premier constat fût que, comme le béton arrivait après le dîner, je devais travailler d'urgence à étendre la pierre. Gilles m'aida à préparer les fondations pour la coulée en compactant la pierre et en posant les joints. Le tout, pendant que nos collègues dinaient ensemble, nous jetant, de temps à autre, des regards plutôt évasifs.

La bétonnière arriva et nous avons pris plus de trente minutes supplémentaires à terminer la préparation. Comme il faisait chaud, le béton avait tendance à sécher rapidement et chaque minute qu'on perdait rendait la coulée plus difficile avec du béton moins malléable.

Voyant que personne n'avait de poste précis, je pris pour tâche de faire la pelle. Après 10 minutes à travailler à leur manière, j'offris à Gilles d'utiliser une technique où on coule le béton à deux, plutôt qu'à trois, comme ils le faisaient auparavant. La méthode de coulée à trois est applicable aux équipes de plus de neuf membres, alors qu'ici, nous n'étions que six travailleurs. Gilles me témoigna de son inconfort car il ne comprenait pas l'idée, mais, je l'encourageai tout de même à tenter cette façon de faire, ce qu'il accepta rapidement.

Après quelques mètres, Gilles, tout comme le reste de son équipe, se réjouit de voir que cette méthode de travail fonctionnait mieux que l'autre puisqu'il sauvait un employé, qui lui, pouvait maintenant supporter le travailleur responsable de la finition. »

-Journal de bord : 1^{er} octobre au 15 novembre 2018.

Ce passage démontre l'expérience limitée des nouveaux et même celle des seniors, qui eux, semblaient avoir l'habitude des grosses équipes de travail. Ce type d'équipe, mise à part celle de Charles, n'était plus la norme depuis mon entrée en 2016 chez ABC. En fait, si je connaissais plusieurs méthodes de travail, c'est que mon passage dans l'équipe de Jean m'a permis d'explorer presque tous les postes liés à la fabrication de trottoir.

Par ailleurs, le fait que l'organisation ait formé une équipe à partir de ces membres découle de deux raisons : ils se basaient sur l'expérience des vétérans pour pallier les faiblesses des nouveaux et du contremaître, et ils n'avaient vraiment pas d'autre choix que de nommer Gilles à la tête de cette équipe car aucun autre candidat ne s'était manifesté.

Quoi qu'il en soit, la direction avait besoin d'employés autonomes et ambitieux, comme Gilles, mais utilisait des travailleurs ayant baigné dans une culture de *tradition* et de *conformité*, à l'image de l'équipe de Jean. De plus, les nouveaux avaient très peu de repères et comme les vétérans promulguaient, par leurs actions, des valeurs basées sur la tradition d'un contremaître fort et directif, ils suivaient celles-ci et prenaient peu d'initiatives. Comme, par exemple, remettre leur dîner à plus tard dans l'optique d'avoir une coulée plus agréable pour être prêt lorsque le béton arriverait.

D'ailleurs, c'est comme ça que l'équipe de Charles fonctionnait. Ce dernier les avertissait la veille ou le matin très tôt, via l'application Messenger sur Facebook, de s'amener un dîner froid (sandwich) pour manger entre les arrivées de bétonnière. Ce n'était pas la norme, mais les travailleurs de Charles comprenaient qu'ils devaient parfois faire quelques sacrifices pour terminer des chantiers dans les temps.

Le prochain passage est tiré en bonne partie de mon journal de bord. Nous avons jumelé, le temps d'un samedi, l'équipe de Gilles et de Charles puisque les deux équipes se trouvaient à court d'effectifs. C'était un phénomène normal puisqu'il s'agissait d'un samedi.

Suite du récit

« Lors du premier samedi où l'on m'a demandé de travailler, j'ai profité de l'absence de nos coffreurs pour en apprendre davantage sur les méthodes de coffrage en

ayant Charles comme professeur. Bien que mon contremaître était responsable du chantier, c'est lui qui nous montrait comment faire. Il était beaucoup plus expérimenté et profitait de sa journée pour nous « coacher », à notre demande. En fait, il accompagnait Gilles pour lui montrer les différentes facettes de son travail de contremaître, chose que, malgré ses deux mois en poste, personne ne lui avait enseigné, du moins, pas aussi concrètement. Bref, Gilles appris plusieurs trucs qui lui ont permis de mieux comprendre les divers aspects de son rôle. -*Journal de bord : 1^{er} octobre au 15 novembre 2018.*

Ce passage montre que, malgré ses deux mois en tant que contremaître, Gilles avait encore beaucoup à apprendre de Charles. D'ailleurs, autant moi que les autres employés avons fait quelques apprentissages lors de notre journée jumelée. D'un point de vue stratégique, le partage de bonnes pratiques et de connaissances a tout intérêt à se faire avec des personnes qui, comme Charles et son équipe, veulent performer. Si la culture d'une équipe est fondée sur la tradition et la conformité, plutôt que sur la stimulation et la réussite, alors, il va de soi que les valeurs partagées seront analogues.

3-2.4.3 Conclusion partielle

L'équipe de Gilles ne peut être perçue comme une communauté de pratiques homogènes. En fait, sa nature temporaire et ses membres en font un amalgame culturel instable. Comme les seniors jouissent d'une notoriété traditionnelle, il aurait été difficile pour Gilles d'instituer des valeurs au reste du groupe. Lui-même devait se fier à ses vétérans pour exécuter le travail et, culturellement parlant, il était tout aussi limité que les autres nouveaux de l'équipe.

Le cas de l'équipe de Gilles, qui n'aura jamais eu le temps de consolider une culture leur étant propre, démontre des valeurs se berçant, d'un côté, avec la *stimulation* et l'*autonomie*, et de l'autre, avec la *conformité* et la *tradition*. C'est fort possiblement dû au fait qu'elle n'était pas homogène, le « filet social » de *bienveillance* qui apparaît dans les deux autres équipes est inexistant dans l'équipe de Gilles. Autrement dit, il n'existait pas de solidarité apparente chez les travailleurs de l'équipe.

Finalement, une partie des effectifs de l'équipe de Gilles pourrait présenter des valeurs similaires à l'équipe de Charles et l'autre partie, des valeurs se rapprochant de

celles de Jean. D'un point de vue strictement stratégique, il apparaît important, de mélanger des individus étant flexibles culturellement ou encore compatibles sur le plan des valeurs partagées pour avoir une équipe fonctionnelle. Cela dit, fonctionnelle ne veut pas nécessairement dire performante.

Conclusion

L'aspect culturel relevant tant des artefacts que des valeurs de chaque équipe, nous permet de mieux saisir la portée et le cadre dans lesquels des décisions stratégiques sont prises. En fait, pour un contremaître, ces décisions sont liées à ses croyances et à son expérience et c'est à travers ces dimensions qu'il exécute la stratégie de l'entreprise au quotidien.

Par ailleurs, même s'il s'agit d'une seule entreprise, chaque groupe agit indépendamment l'un de l'autre en tant que microclimat culturel. Cependant, cette indépendance ne veut pas dire que les valeurs de ces groupes sont irréconciliables, puisqu'il leur est possible de travailler ensemble à l'occasion. Comme nous l'avons vu, les troubles ressortent surtout quand ils doivent former une équipe semi-permanente, comme celle de Gilles.

Ce qui ressort de notre analyse est qu'autant l'équipe de Charles que celle de Jean sont pourvues d'un mécanisme de solidarité qui permet d'assurer une stabilité entre les travailleurs. Cette solidarité s'expose par l'entremise de la *bienveillance* à laquelle les membres du groupe ont droit. Cela se caractérise par une vision plus *conforme* et *traditionnelle* au sein de l'équipe de Jean, alors qu'elle est raison de *stimulation* et de *réussite* dans l'équipe de Charles. Un point intéressant est que l'équipe de Gilles n'a pas été en mesure de structurer sa culture au point de disposer d'une forme de solidarité (bienveillance) collective filtrant ou protégeant ses membres.

Finalement, si nous revenons au chapitre précédent, nous pouvons voir que l'équipe de Jean, beaucoup plus expérimentée que les autres équipes, semble très proche des valeurs de Jocelyn, qui lui-même a travaillé sur les chantiers une bonne partie de sa vie. Cette similitude tend à démontrer une continuité plutôt stable dans les valeurs de l'équipe de Jean, en comparaison avec le dynamisme de l'équipe de Charles.

Enfin, si l'équipe de Jean est dans la continuité, c'est peut-être aussi en lien avec un phénomène plus large qui touche l'ensemble de l'industrie. Une forme de culture industrielle précédant la Commission Charbonneau. Bien qu'il soit impossible d'établir un portrait précis de celle-ci, nous possédons suffisamment de matériel avec, entre autres, la Commission, pour mieux comprendre les comportements d'entrepreneurs du secteur des trottoirs. C'est ce dont il sera question dans la prochaine section lorsque nous parlerons de la culture et des pratiques de l'industrie.

Partie 4 : L'activité stratégique via une industrie gangrenée par la mafia sicilienne, la collusion et la corruption

4-1. Introduction

L'analyse du rapport de la Commission Charbonneau offre une vue éclairée des institutions régulant le marché dans le secteur de la construction civile et institutionnelle. Nous nous sommes concentrés sur les indices entourant la ville de Montréal et le crime organisé puisque 94 % des contrats touchant les trottoirs étaient répartis entre six entreprises avec des dirigeants ayant tous, étrangement, des liens étroits avec la mafia sicilienne¹⁹.

Le rapport met en scène les véritables stratagèmes utilisés par une foule d'acteurs, autant publics que privés. Ceux-ci ont, pendant plusieurs années, dicté les règles cachées d'accès au marché montréalais, mais aussi en région. Il devient donc impensable, lorsque nous tentons de comprendre la stratégie sous l'œil des entreprises spécialisées en fabrication de trottoirs, de fermer les yeux sur des forces de marchés aussi considérables. En fait, à la lumière de cette section, il devient évident qu'une entreprise capable de travailler sans être impliquée dans tout ce système sous l'emprise de la collusion et de la corruption doit avoir une productivité magistrale, tout en limitant les risques liés à la confrontation des groupes en question.

Nous le verrons dans notre première section d'analyse, le club social *Consenza* agit à titre d'artéfact culturel pour les entrepreneurs en construction de la grande région métropolitaine. Nous nous basons sur les affirmations de Éric Vecchio, enquêteur et collaborateur de l'opération **Colisée**, ainsi que celles de certains intervenants ayant détaillé le rôle du crime organisé. L'idée ici est de mieux comprendre l'étendue de l'emprise d'un petit groupe sur quatre secteurs du génie civil à Montréal. Ensuite, nous expliquerons les limites du modèle « organisé » pour voir l'apport d'un système auto-régulé par ses

¹⁹ En fait, nous aurions pu aller plus loin, en analysant les liens de plus de 74 entreprises de construction dont les véhicules ont été observés au club social *Consenza*, pendant l'enquête du projet **Colisée** entre 2002 et 2006. Cependant, les documents reliés à l'opération **Colisée** ne sont que partiellement accessibles et entreprendre une telle analyse demanderait beaucoup plus de temps qu'il est possible d'en offrir.

acteurs : défini comme le crime organisant. Nous aborderons donc un symbole de ce système organisant, en l'occurrence le *Touch*, le yacht de l'entrepreneur Antony Accurso.

4-2 Le premier artéfact, le café *Consenza* : QG de la main obscure de l'économie en construction

Le café Consenza, un club social où transitait essentiellement la communauté sicilienne de Montréal, a été un des lieux les plus utilisés par les enquêteurs de la Commission pour témoigner des activités collusoires et de corruption liée à l'industrie. La Commission Charbonneau le présente comme étant :

« le lieu de rassemblement des têtes dirigeantes de la mafia à Montréal, soit Nicolò Rizzuto, Paolo Renda, Rocco Sollecito, Francesco Arcadi, Francesco Del Balso et Lorenzo Giordano. (Ayant été arrêté en 2004, Vito Rizzuto, parrain du clan sicilien, y a été vu moins souvent que son père Nicolò.) » (Charbonneau France 2015, p22-23. Tome 2, Partie 3)

Bien que le nom changeât en 2005, pour l'Association Cattolica Eraclea, ses activités demeurèrent tout de même inchangées jusqu'à la rafle de l'opération **Colisée** en 2006. C'est plus de 35 000 heures d'enregistrements audio et vidéo, ainsi que 1,8 million de conversations en ses lieux, qui ont permis aux policiers de mettre un terme à l'opération **Colisée**, ayant décimé la mafia montréalaise. C'est grâce à ces enregistrements que les enquêteurs ont pu voir l'implication de méthodes collusoires liées aux activités de construction à Montréal. En fait, comme ce n'était pas le mandat primaire de l'opération **Colisée**, qui elle, devait démembrer l'organisation criminelle de Vito Rizzuto, ils ne se sont pas intéressés plus profondément à l'implication d'acteurs de l'industrie de la construction. Cependant, ils ont bien voulu transmettre les enregistrements aux enquêteurs de la Commission Charbonneau, qui eux, en avaient le mandat. Enfin, avant d'aller plus loin, nous devons comprendre que la mafia se définit comme :

« a specific economic enterprise, an industry which produces, promotes, and sells private protection. » (Gambetta 1993, p.1)

Étant vue comme une entreprise, elle œuvre donc dans une industrie peu connue, mais bien tangible, celle que Leopoldo Franchetti appelait en 1876, « *l'industria della violenza* », soit l'industrie de la violence (Gambetta 1993). Selon Valentina Tenti, post-doctorante en criminologie et experte invitée à la Commission Charbonneau, le propre de la mafia n'est pas d'œuvrer contre le système, mais bien d'en exploiter les faiblesses. De

prime à bord, cette « industrie de la violence » est née d'une incapacité de l'État d'établir de manière universelle l'idée du *monopole de la violence*, issu des théories de l'État. Outre la question de la violence, Mme Tenti explique que pour comprendre ce qu'exploite le crime organisé, il faut se poser les questions suivantes :

« The questions should be: who is in control of the raw material? Who is in control of the workforce? Who is in control of the capital? And then another important question: how those actors are linked together? Because this will be critical to... assess the situation and intervene. » - *Valentina Tenti*, Transcription Volume 13 p. 179. September 18, 2012

Ce faisant, lorsque nous cherchons le lien entre ces trois piliers dont parle Mme Tenti, le *Cosenza* devint le lieu où existe une concentration très forte d'entrepreneurs tous mieux placés les uns que les autres dans l'industrie. C'est donc l'endroit par excellence où des entrepreneurs désireux d'obtenir des contrats dans la région de Montréal se côtoient. Il s'agit, si on peut le voir comme ça, d'une sorte de réseau très sélect où un petit groupe décide du partage des contrats de la ville de Montréal. Par ailleurs, la commissaire conclut dans son rapport, que « les liens entre un petit club d'entrepreneurs et les dirigeants de la mafia deviennent irréfutables. » (Charbonneau France 2015, p.23). Seulement pour le secteur du trottoir, Nicolò Milioto, président et cofondateur de Mivela construction, une firme spécialisée dans la fabrication de trottoirs, a été vu à plus de 236 reprises au café (entre 2002 et 2006). Outre sa présence, c'est plutôt l'argent liquide qu'il apportait aux dirigeants de la mafia qui démontre l'existence d'un *pizzo* (taxe) entre 2 % et 5 % de la valeur des contrats octroyés par la ville et protégés par M. Rizzuto.

Autrement dit, le café faisait office de quartier général où un groupe du crime organisé se partageait les énormes profits de la collusion d'entreprises de construction de plusieurs secteurs. Comme le mentionne la Commission :

« Les entrepreneurs qui défilaient au Consenza, presque tous originaires du village sicilien de Cattolica Eraclea, constituaient le noyau de trois cartels qui se partageaient les contrats de la Ville de Montréal pendant la période couverte par le mandat de la Commission, soit le cartel des égouts et des aqueducs, celui des trottoirs et celui des parcs et de l'aménagement urbain. » (Charbonneau France 2015, p.30. Tome 2, Partie 3.)

Ce faisant, bien que plusieurs entreprises de construction aient été aperçues en ces lieux, le café n'était pas non plus accessible à n'importe qui. En fait, Nicolò Milioto faisait office de « bras droit » du crime organisé dans l'industrie et rapportait la *taxe* que d'autres acteurs lui auraient remise. D'ailleurs, un autre entrepreneur d'origine italienne, M. Di Lorio, soutient avoir été forcé de verser plus de 5 % à M. Milioto. L'histoire que raconte Pietro Di Lorio, travaillant pour l'entreprise familiale de pavage, *excavation DP*, nous éclaire sur la sélection des membres du club social puisque, selon lui, l'entreprise aurait été mise à l'écart des contrats montréalais pendant plus de 30 ans à cause de ses origines non siciliennes.

« Nous autres, moi je suis un Italien, je ne suis pas un Sicilien, je ne fais pas partie de la gang, parce que je ne suis pas Sicilien. Mais les Siciliens, eux autres, quand ils voulaient une *job*, ils l'avaient puis il n'y avait rien à faire. On n'avait pas le choix de leur céder la place, puis c'est ça qu'on a fait. Pour respecter, mon père avait une famille à faire vivre, puis on avait une *business* nous autres aussi, puis on voulait être sûr que rien ne soit endommagé puis [que] personne ne se fasse mal, c'est pour ça qu'on a tout cédé, on a laissé passer tout le monde. » (Charbonneau France 2015, p.17. Tome 2, partie 3.)

D'un autre côté, Joe Borsellino, fondateur de construction Garnier, a eu un accès relativement rapide au club sélect du Cosenza, sa généalogie sicilienne n'ayant pas dû nuire. « Ses parents sont nés à Cattolica Eraclea, comme le père de Zambito, Nicolò Milioto et Nicolò Rizzuto. » (Charbonneau France 2015, p.19. Tome 2, partie 3.)

De plus, un « nouveau » joueur, Lino Zambito, président d'Infrabec n'a, lui aussi, pas eu à attendre 30 ans pour avoir sa part du gâteau et d'être accepté dans le club. Il a fait preuve d'audace, mais ses origines ont probablement aidé.

« Le père de Lino Zambito, Giuseppe, est né à Cattolica Eraclea, en Sicile, et a immigré au Canada avec plusieurs autres habitants de ce village. Pendant des années, il codirige la compagnie Corival, une entreprise de construction fondée par les frères de sa femme, dont le sénateur Pietro Rizzuto. » (Charbonneau France 2015, p.14. Tome 2, partie 3.)

« j'ai parlé aux gars, je leur ai dit carrément, j'ai dit : « Écoutez, là, moi, il faut que je travaille... [...] j'ai besoin d'une *job*. Ça fait que dites-moi c'est quand la mienne. Je ne veux pas mettre de bâton dans les roues, mais ça va me prendre une *job* dans les prochaines semaines, pas dans un an, pas dans deux ans, pas dans trois ans, dans les prochaines semaines, j'ai besoin de travailler. » Ça fait

que les gars entre eux ont discuté [...] Je ne faisais pas partie de leur groupe à ce moment-là. Des entrepreneurs me sont revenus, puis ils m'ont dit : « Écoute, dans deux, trois semaines, il y a tel contrat qui va venir, puis ça va être désigné à toi. À partir de là, est-ce que ça fait ton affaire? Est-ce que tu es heureux? Puis on va t'intégrer dans le groupe. » Parce qu'ils ont vu que j'étais tenace, puis que j'allais, j'allais, je ne lâcherais pas prise. Puis c'est de même que j'ai créé ma place à l'intérieur du groupe. » -*Lino Zambito* (Charbonneau France 2015, p.12. Tome 2, Partie 3.)

Bien que le club social du Consenza ne soit, à proprement parler, qu'un lieu physique ordinaire, ce que l'opération **Colisée** nous a permis de voir est que les activités qui s'y passaient étaient extraordinaires. En effet, les plus hauts dirigeants du crime organisé montréalais utilisaient l'endroit comme lieu de rencontre où ils faisaient régner leurs propres règles sur, entre autres, certains secteurs de l'industrie de la construction.

Ce que les témoignages de la Commission Charbonneau nous permettent de comprendre, c'est que le Consenza était surtout réservé aux Siciliens, qui eux, favorisaient, lorsque possible, les ressortissants de leur région (la Sicile), des Italiens de Cattolica Eraclea, comme principaux soumissionnaires de contrats de construction publics.

« Comment expliquer que six entreprises seulement se partageaient presque tous les contrats de trottoirs à Montréal et que leurs dirigeants étaient tous originaires de Cattolica Eraclea? »-France Charbonneau (Charbonneau France 2015, Tome 2, p.40)

D'ailleurs, une des marques des membres rapprochés de la mafia est l'*omerta*. Cela signifie qu'ils ne peuvent, sous aucun prétexte, collaborer avec les autorités légales. Devenir un collaborateur des autorités est la pire atteinte à la réputation qu'un criminel peut avoir et les sanctions de la Cosa Nostra peuvent impliquer le meurtre des membres ayant la langue un peu trop déliée (Paoli 2003, p.109).

Finalement, avant 2011, lorsqu'il était question de travailler à titre de soumissionnaire à Montréal, outrepasser les directives ou « avertissements » émanant des membres du Cosenza devenait très risqué et présentait une barrière à l'entrée plutôt terrifiante. En fait, comme nous l'avons présenté dans le cas, le témoignage du président de Terramex démontre que, non seulement l'argument de la menace physique était présent, mais qu'en plus, à s'être constitué en un petit groupe très soudé, les entrepreneurs du cartel pouvaient aussi l'attaquer « légalement » en soumissionnant sur tous ses contrats, à prix coutant, de sorte qu'il ne puisse plus gagner d'appels d'offres. Autrement

dit, ils avaient des arguments menaçants, autant sur le plan physique (bris de matériel ou sur la personne) que des arguments commerciaux où ils s'étaient appropriés d'énormes capitaux faisant en sorte qu'ils pouvaient ruiner plusieurs entreprises rivales en abaissant temporairement les prix du marché s'ils le désiraient.

Le Consenza était, en quelques sorte, la colonne des opérations de collusion du crime organisé de la grande région Métropolitaine, mais le cœur du système, lui, réside surtout dans la culture criminalisante qui s'était raffinée avec les années. Hors du crime organisé, Antony Accurso a été en mesure de s'assurer la coopération d'élus politiques, de firmes d'ingénieries, de hauts fonctionnaires et de dirigeants syndicaux. La prochaine section traitera donc de cette « culture » organisant le système de la construction civile.

4-3. Le cœur du système : au-delà du crime organisé, une industrie basée sur le crime organisant

L'emprise du crime organisé dans l'industrie était forte, mais comme l'affirme la Commission, elle en mesure de contrôler partiellement que quatre secteurs (égouts et aqueducs, trottoirs, parcs et aménagement urbain). Bien que ses tentacules s'étendaient au-delà de ces secteurs, le rapport nous permet de croire que plusieurs acteurs hors mafia avaient adopté une attitude criminelle, parfois pour survivre, d'autrefois par avarice. Autrement dit, autant des fonctionnaires, des élus politiques, des ingénieurs que des entrepreneurs ont établi un système balisant l'accès à l'industrie et favorisant les membres de leur communauté de « pratiques ». C'est, en quelque sorte, ce que Gabrielle Fortin appelle le crime organisant.

4-3.1 Le crime organisant

Perçu par Mme Fortin comme un système préambulaire au crime organisé, la notion de crime organisant est définie comme « un processus constant et incessant qui s'échelonne sur plusieurs années et mène, éventuellement, au crime organisé. » (Fortin 2014, p.12)

Ce faisant, nous l'avons vue précédemment, l'organisation de la mafia montréalaise était très rigide (l'omerta et la sélection de ses membres). Mais, aussi puissante puisse être la mafia, il lui est impossible de régner sans partage sur l'intégralité

du secteur de la construction. En fait, divers acteurs semblent avoir émergé pour former des sous-groupes dictant leurs règles dans leur réseau. Un des entrepreneurs à s'être le plus démarqué à ce titre est très certainement M. Antony Accurso, président de la défunte firme de construction Louisbourg/Simard-Baudry. Bien que ce dernier se soit entretenu quelques fois avec les Rizzuto, rien ne montre son implication dans le crime organisé typiquement mafieux. De plus, la famille Accurso est originaire de Calabre qui est reconnue pour être le berceau de la *'ndrangheta*, la mafia calabraise ayant été violemment renversée par le clan Rizzuto entre 1976 et 1980. Bref, sans associer Antony Accurso à la mafia calabraise, nous pouvons croire que sa généalogie ne cadrerait pas nécessairement avec les critères de sélection de la mafia sicilienne.

Antony Accurso a récemment été condamné à purger quatre ans de prison pour « complot en vue de perpétrer des actes de corruption, complot en vue de commettre une fraude, fraude de plus de 5 000 \$, corruption municipale et complicité de confiance » (D'Amours 2018). Légalement, rien ne le lie à la mafia, même si celle-ci était en contact, à certains moments, avec M. Accurso. Il se peut que ce soit en raison de son réseau très impressionnant auprès des décideurs du secteur de la construction, qu'ils soient ingénieurs, fonctionnaires, politiciens ou syndicalistes. Sur ce point, M. Accurso avait une approche qui peut s'apparenter aux méthodes de la mafia, sans nécessairement avoir recours à la violence. En effet, si nous revenons aux trois questions dont nous a parlé Mme Tenti, (qui contrôle les matériaux, qui contrôle la main-d'œuvre et qui contrôle les capitaux?), nous pouvons facilement voir qu'Accurso était aussi bien entouré, sinon mieux, que le groupe des Rizzuto. Pour l'expliquer, nous allons explorer un autre artéfact culturel pré-Commission Charbonneau, celui du *Touch*, le fameux Yacht que possédait Accurso.

4-4. Le deuxième artéfact : le *Touch*, le bateau des privilégiés

Pour M. Accurso, le *Touch* n'était pas simplement un objet de plaisance d'une grande valeur, c'était avant tout un outil relationnel. Nous avons dressé le portrait de certains acteurs qui ont séjourné sur le bateau, toutes dépenses payées, afin de mieux saisir l'étendue du réseau d'Accurso. Par ailleurs, nous avons séparé ces personnes en fonction

de leur groupe de contrôle respectif (capital financier, force de travail et influence sur les appels d'offres). Comme monsieur Accurso n'a jamais remis de liste exhaustive des personnes ayant séjourné sur son yacht, nous avons dû nous restreindre à ceux qui ont été identifiés sur des photographies déposées à la Commission Charbonneau. Nous pouvons imaginer que plusieurs autres personnes d'influence ont séjourné sur ce bateau, sans pour autant être sur notre liste.

Tableau 12 : personnes ayant séjourné sur le Touch

<i>Prénom et nom</i>	<i>Position dans l'industrie</i>	<i>Date</i>	<i>Contrôle sur la main-d'œuvre</i>	<i>Contrôle sur le capital financier</i>	<i>Contrôle sur les processus de soumission</i>
<i>Pierre Morin</i>	Travail pour la Fraternité Inter-Provinciale des Ouvriers en Électricité (FIPOE), sous Jean Lavallée	Inconnue		X	
<i>Jean Lavallée</i>	Président de la FIPOE	1976 à 2010	X	X	
<i>Eddy Brandone</i>	Ancien dirigeant FTQ-construction, proche de Eddy Tomasi (politique)	Inconnue			X
<i>Richard Marcotte</i>	Maire de Mascouche	1991 à 2012			X
<i>Joe Lombard</i>	Président CEO Alouette (aluminerie) responsable d'une expansion de 1,4 milliard.	2001 à 2006			
<i>Normand Trudel</i>	Entrepreneur arrêté pour complot d'influence de fonctionnaire	Inconnue			X
<i>Robert Abdallah</i>	Directeur général de la ville de Montréal	2003 à 2006			X
<i>Rosaire Sauriol</i>	Vice-Président de la firme Dessau. Accusé de fausse facturation de financement illégale (2 millions) aux partis politiques	1992 à 2013			X
<i>Bernard Trépanier</i>	Ex-directeur financement d'union Montréal (Monsieur 3%)	Inconnue			X
<i>Bernard Poulin</i>	Président de SM international (firme génie) Accusé de fraude, de complot et de corruption des affaires municipales	1972 à 2017			X

Yves Paré	L'ancien président du Plan de formation des travailleurs du secteur résidentiel	Inconnue	X	X	
Jocelyn Dupuis	Président FTQ-construction	1997 à 2008	X	X	
Michel Arsenault	Président FTQ-Construction	2007 à 2013	X	X	
Yvon Bolduc	Président fonds de solidarité FTQ	2006 à 2014	X	X	
Bernard Girard	Directeur général machinerie lourde FTQ-Construction	Inconnue	X		
Luc Godbout	Président FTQ	1993 à 1998	X	X	

Source : Charbonneau (2015)

Les acteurs exposés dans le tableau reflètent ce que Valentina Tenti mentionne lorsqu'elle pose la question du lien entre les personnes qui contrôlent le capital financier, le capital humain et les matériaux. Il n'est question ici que des deux premiers, mais ce lien est définitivement Antony Accurso, qui, via un fort réseautage, vient à bout de rallier les acteurs clé de l'industrie, à savoir, les ingénieurs en charge de la surveillance de chantier, les ingénieurs de la ville responsables des appels d'offres, les directeurs de centrale syndicale ayant un contrôle sur la main-d'œuvre et le financement via les fonds de retraite des travailleurs, les membres influents de partis politiques et les entreprises concurrentes pour la collusion.

Outre les qualités d'entrepreneurs d'Antony Accurso, il va sans dire que la constitution de son réseau lui apportait certainement un avantage direct ou indirect par l'entremise de l'information privilégiée (fonctionnaires ou politicien), une surveillance de chantier plus « souple » (ingénieurs), des soumissions de complaisance (entrepreneurs), du financement rapide et accessible (Fonds FTQ et FIPOE).

Le *Touch*, un luxueux bateau d'une valeur de 5 millions, attirait des gens pour qui ce style de vie était vraisemblablement au-delà de leurs moyens. Cette invitation, perçue par certains de ses invités comme un don amical, n'avait rien de tel. En fait, nous pourrions citer Marcel Mauss et son *essai sur le don*, pour expliquer qu'un cadeau de 65 000 \$ n'a rien d'altruiste et qu'il attend un don en contrepartie, mais le plus simple est de citer

Accurso lui-même lors d'une conversation avec Michel Arsenault, alors président de la FTQ-Construction en mars 2009 :

Tony Accurso : Écoute, c'est c'tun, c't'un p'tit peu plate, là, tsé, c'est quelque chose comme ça quand, si le bateau yé plus utile pour faire du PR, j'vas m'en débarrasser.

Michel Arsenault : Hum.

Tony Accurso : Tsé, si si.

Michel Arsenault : Sauf que l'autre problème que t'as, m'as t'faire sauver d'l'argent parce que t'auras pu besoin de ce bateau-là, y a pu personne qui va vouloir aller dessus, esti.

Tony Accurso : [Rire].

Michel Arsenault : Les politiciens voudront pu aller là-dessus.

Tony Accurso : Non, c'est sûr. Ça devient bin plus compliqué. (Charbonneau France 2015, p. 912)

En effet, si le bateau est un outil relationnel comme le mentionne Accurso, la plupart des invités peuvent offrir, à ses yeux, une contrepartie bien plus intéressante, comme du financement, des garanties de contrat et d'autres avantages auxquels ses concurrents n'auront pas accès. Par exemple, Accurso bénéficiait de 20 % des actifs de la SOLIM, le bras immobilier du fond de solidarité. (Charbonneau France 2015, p.912)

« [...] l'entrepreneur Tony Accurso, que Lavallée a décrit comme un « frère » et dont les entreprises ont largement bénéficié du soutien de la FTQ, que ce soit sous la forme de prêts ou de cautions de la part des divers fonds d'investissement. » (Charbonneau France 2015, p.910)

Bref, le *Touch* n'est qu'une projection figurée de stratégies relationnelles œuvrant dans l'industrie. D'autres entrepreneurs s'étaient constitués des réseaux semblables, mais à de plus petites échelles, comme ce fût le cas de Normand Trudel et de son réseau à Terrebonne. Des entreprises comme ABC n'avaient presque aucune chance d'obtenir des appels d'offres publiques, puisqu'elles n'ont pas développé ce côté « relationnel ». En fait, pour contourner ces schèmes, ABC a dû se restreindre à accepter de plus petites marges bénéficiaires en devenant sous-traitant. Elle a donc travaillé à accentuer sa productivité, minimiser les pertes liées aux erreurs et, possiblement, utiliser des travailleurs payés hors-décret pour concurrencer les autres entreprises.

4-4.1 Conclusion partielle

Si nous parlons de crime organisant, c'est qu'il existe plusieurs cellules en réseau où les entrepreneurs détenaient un contrôle sur leur marché respectif. Cette organisation n'était pas structurée hiérarchiquement comme celle de la mafia, mais bien horizontalement, où tout le monde était indépendant et tirait parti de la corruption/collusion, chacun à un niveau différent. En effet, d'un côté les firmes d'ingénierie étaient très actives dans le financement politique et demandaient aux entrepreneurs (ex. Zambito) en construction de faire leur part, ce qui, d'un côté, augmentait leur contribution aux partis. En revanche, elles pouvaient faire de la surveillance plus complaisante, permettant aux entreprises des gains en efficacité. D'un autre côté, les organisateurs politiques influençaient les postes clés, comme celui du directeur général (ex : Robert Abdalah ou Frank Zampino) qui pouvait donner des informations privilégiées sur des contrats publics (ex : Faubourg Contrecœur). Finalement, en plus de contrôler la main d'œuvre, les dirigeants syndicaux avaient un gros pouvoir pour financer des projets de construction grâce aux fonds des travailleurs de la FIPOE ou le Fonds de solidarité FTQ. Ce que nous indique la « structure » du crime organisant, c'est qu'elle n'est qu'une forme de culture basée sur l'utilisation des failles d'un système dans le but d'obtenir un avantage indu. Contrairement aux crimes organisés, il n'y a pas nécessairement de violence impliquée dans ce contexte.

4-5. Conclusion

Cette section n'a fait que survoler les conclusions de la Commission d'enquête sur la construction, mais elle témoigne tout de même des mentalités établies chez les plus importants acteurs de l'industrie. Il est déjà relativement complexe de comprendre (et prouver) l'étendue des sous-systèmes touchant l'industrie du génie civil, au point où la mise en place de stratégies concurrentielles classiques chez des entreprises aurait possiblement peu d'effet sur leurs performances financières. En effet, d'un côté, il existait un système où le crime organisé oeuvrait de manière bien tangible et de l'autre, des sous-systèmes où l'organisation était également établie sur une base criminelle, mais non hiérarchique. Il est donc très difficile pour un entrepreneur ordinaire de naviguer à travers

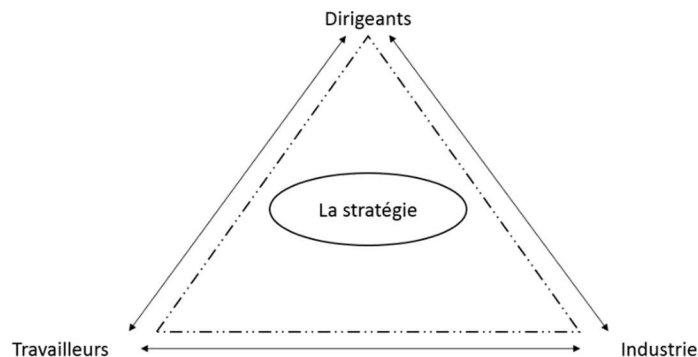
ces obstacles et bien que l'on soit conscient du phénomène de collusion et de corruption, nous ne pouvons qu'observer le sommet de l'iceberg. Ce sommet est tout de même bien documenté dans le rapport final de la Commission Charbonneau. Enfin, nous pouvons émettre l'hypothèse que plusieurs autres failles restent encore enfouies dans la complexité systémique de l'industrie.

Chapitre 6 : Discussion

L'idée à la base de ce mémoire était d'offrir une description approfondie des éléments structurant la stratégie dans une entreprise spécialisée en fabrication de trottoirs. Comme nous l'avons vu, il existe différents niveaux d'analyse, chacun permettant d'expliquer une facette de la structuration de la stratégie d'une entreprise. Ce chapitre reviendra donc sur nos résultats pour discuter des dimensions structurantes de la stratégie, de sa nature, ses possibilités et ses limites. Nous reviendrons aussi sur les travaux présentés dans la revue de littérature, pour discuter des similarités et les différences que nous avons observées.

Pour discuter de la structuration de la stratégie, nous utiliserons la métaphore du triangle d'airain. Les résultats de notre recherche ont été présentés en fonction de trois niveaux d'analyse différents de la stratégie dans une entreprise de fabrication de trottoirs. Ce chapitre ne hiérarchise pas ces niveaux d'analyse l'un par rapport à l'autre, d'où l'utilisation de la métaphore. La loi d'airain est possiblement mieux connue dans le secteur de la science politique et de l'économie. L'une présentant les tendances d'élévation des salaires au niveau du seuil minimal de la survie (Lassalle 1863) et l'autre, attestant une tendance des organisations à infléchir naturellement vers l'oligarchie (Michels 1971). Le principe du triangle d'airain est utile dans une logique de structuration où l'influence n'est pas unilatérale, d'où l'image d'un triangle : trois points interreliés, s'influençant mutuellement. La figure suivante présente l'idée derrière la métaphore.

Figure 9 : Triangle d'airain de la structuration de la stratégie



L'analyse nous amène à percevoir, dans notre cas, la stratégie comme une structure en perpétuelle mouvance, tiraillée entre trois remparts (ou niveaux d'analyse) : la culture interne de l'organisation (travailleurs), l'identité et les croyances des dirigeants ainsi que l'impact du marché sur les décisions (l'industrie).

6.1 Les caractéristiques structurant la stratégie : les piliers du triangle d'airain

6.1.1 Les pratiques des dirigeants

Les résultats présentés dans la section liée aux dirigeants, nous ont permis de comprendre l'importance des liens familiaux, mais aussi, du rapport identitaire entre le personnel cadre et le travail lui-même. En partant de l'archétype du fondateur de l'entreprise, nous comprenons que, bien que propriétaire, Alain Lemieux se rapprochait plus du travail et des « hommes de terrain » que des attributs de sa position de gestionnaire. Sur ce point, nous pouvons revenir sur le travail de Martin Löwstedt mentionnant que les gestionnaires s'identifient essentiellement aux travailleurs de chantier (Löwstedt 2015 (a), p.40). C'est probablement une des raisons ayant favorisé Jocelyn à titre de successeur plutôt que Martine. Bien que nous ne nous sommes pas arrêtés à cet aspect, nous serions portés à croire que le « machisme » lié au travail de chantier aurait également affecté les décisions du fondateur de l'entreprise.

Les orientations de l'entreprise sous son mandat se perpétuent, comme nous l'avons vu, dans la tradition, la sécurité, la conformité et le pouvoir. L'archétype du fondateur de l'entreprise nous a permis de replacer le travail de gestionnaire dans son contexte et son historicité. En ce sens, la stratégie qu'exerçaient les dirigeants était l'apanage d'une identité s'étant structurée autant par l'expérience de gestion que l'expérience de chantier. Dès lors, les orientations stratégiques étaient imbibées des préoccupations et des valeurs émergentes des trois dimensions.

Pour revenir à l'archétype du fondateur d'ABC, comme nous l'avons mentionné précédemment, ses façons de faire se réclamaient davantage de la tradition que du changement. D'ailleurs, en formant son fils d'une manière semblable à la sienne, cela limitait le potentiel de développement de l'entreprise. Jocelyn lui-même nous a dit qu'il

aurait aimé être mieux outillé pour faire progresser la compagnie. Cette façon de former est ancrée dans les pratiques de l'industrie, mais aussi dans la légitimité du rôle de gestionnaire dans ce contexte. Pour les gestionnaires de ce type d'entreprise, il faut d'abord et avant tout être reconnu par ses pairs, c'est-à-dire, les travailleurs de chantier, ou encore, par d'autres gestionnaires ayant émergé du chantier. Sur ce point, l'interdépendance entre travailleurs et gestionnaires semble être un facteur déterminant dans les choix stratégiques qu'a pris cette organisation. En effet, comme la légitimité était avant tout charismatique, ce ne sont pas nécessairement les meilleures idées qui dominent, mais plutôt les égos les plus forts. C'est l'avis d'Henning Grosse (2016) qui, dans son travail, note l'importance du machisme où, la raison vient surtout de ses capacités à faire plier les autres, par des arguments de stature²⁰ et même par intimidation verbale ou physique²¹. Pour gérer une entreprise de construction, Alain devait donc être plus « dominant » que les autres. Nous l'avons vu dans la partie deux du chapitre six, certains traits de l'archétype du fondateur y font allusion : *têtu, impulsif, autoritaire et forte présence*.

Toutefois, la transmission de cet archétype à son fils présente de la variation. En effet, bien qu'Alain ait imposé à son fils un parcours de formation semblable au sien, la difficulté qu'il avait à déléguer et sa nature autoritaire ne laissaient possiblement pas de place à un autre gros égo dans l'entreprise. Il faut noter cependant que son fils est allé chercher une formation en génie civil afin de mieux comprendre le secteur dans lequel il œuvrait. Ce faisant, il devint l'estimateur de l'entreprise, son père n'ayant pas beaucoup de connaissances à ce niveau. Jocelyn avait donc une vision pratique du terrain, doublée d'une formation technique liée au secteur. Malgré cette distinction, lorsqu'il prit les rênes de l'entreprise, ses capacités de faire la stratégie se sont limitées à la pratique et aux opérations.

À l'image des conclusions de Hammarlund (1995), l'entreprise agissait surtout de manière réactive, de sorte qu'elle était orientée sur les objectifs de base, c'est-à-dire, remplir le carnet de commandes pour faire du profit et gérer les opérations de production.

²⁰ Ex : faire allusion à l'expérience et l'utilisation d'arguments d'autorité.

²¹ Lorsqu'on parle d'intimidation physique, il s'agit surtout du niveau industriel.

La tradition, voire la continuité suivait son cours. D'ailleurs, la valeur dominante transmise à Jocelyn, celle de la tradition, était possiblement la raison pour laquelle lui et son père ne prirent pas au sérieux le document que leur sœur leur a remis en 2004, sur l'avenir de l'entreprise. Ce document proposait des pistes de réflexion et une forme de planification organisationnelle sur le moyen à long terme. C'est la seule source écrite que nous avons trouvée qui faisait mention directement de stratégie organisationnelle. En plus de la tradition, la culture prônait l'expérience de chantier comme une source de légitimité. Malheureusement, Martine avait peu de chance de les convaincre de quoi que ce soit par rapport à la stratégie et à la gestion de l'organisation.

En fait, nous avons vu que les dirigeants se distinguaient quelque peu l'un et l'autre au niveau des valeurs et des croyances. Jocelyn étant ancré davantage dans la tradition alors que Martine était partagée entre ouverture au changement et affirmation de soi (voir figure 4). Cette tradition, qui s'est imposée à l'ensemble de l'organisation, valorisait surtout les tactiques opérationnelles.

C'est, entre autres, l'une des conséquences de la nature du secteur. Meredith et Chinowsky (2000) le mentionnent lorsqu'ils analysent la structure des organisations dans cette industrie. En effet, la pression issue des projets, constamment différents les uns des autres, tend à imposer le management par projet comme la catégorie dominante. Ce faisant, outre la culture interne chez les dirigeants, l'organisation par projets de construction n'invite pas les cadres à s'engager dans le développement d'une vision à long terme de l'entreprise.

Outre la nature des opérations, nous pouvons revenir à la culture lorsqu'il est question, par exemple, des ressources humaines. Dans ce secteur, les travailleurs représentent l'unité la plus névralgique pour accomplir un projet. Bien qu'au premier coup d'œil, le travail n'est pas à haute valeur ajoutée, la réalité est toute autre. En effet, sous la loi R-20 qui régit la main-d'œuvre de l'industrie, les entreprises ont un bassin de main-d'œuvre limité régi par la Commission de la Construction du Québec. Ce faisant, dans un cycle de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises doivent être concurrentielles pour garder les travailleurs compétents chez eux. À proprement parler, il n'existait aucune

politique de recrutement spécifique chez ABC, mais ils pratiquaient tout de même le « bouche-à-oreille ». Bref, un référencement par les connaissances du milieu. Cette pratique, que nous pouvons qualifier de tactique implicite, a été la norme jusqu'à la vente de l'entreprise en 2017.

De plus, comme dans beaucoup d'autres entreprises de construction, ils avaient tendance à étirer le moment où ils donnaient la garantie de 150 heures aux employés sans cartes de compétences. En fait, cette mesure, doublée de stratégies de recrutement traditionnelles nous permet d'abonder dans le même sens que Raja (2013) selon qui, dans ce secteur, les employés sont perçus d'abord et avant tout comme une dépense plutôt qu'un investissement.

Bien qu'ils soient au centre des décisions, les gestionnaires sont largement dépendants des travailleurs pour réaliser la stratégie de l'entreprise. En effet, les pratiques des travailleurs, comme nous le verrons dans la prochaine section, définissent les limites des choix stratégiques de l'entreprise en fonction de leur productivité, et donc, le succès ou non des projets.

6.1.2 Les pratiques des travailleurs

La partie trois des résultats abordait l'impact des travailleurs sur la culture organisationnelle. Nous avons analysé deux artefacts culturels importants, soit celui des cartes de compétences et celui de la ceinture de menuisier. Sur ce point, les porteurs de ceinture étaient, la plupart du temps, des leaders. Étant conscients de l'état général de l'équipe, que ce soit au niveau humain ou matériel, ils peuvent jouer un rôle névralgique dans l'accomplissement des opérations en motivant ou en discutant d'enjeux problématiques avec leurs supérieurs. Ils ont une légitimité qui n'est pas seulement validée par leurs comparses, mais aussi par la direction qui, bien souvent, les écoute. Comme l'a mentionné Löwstedt (2015(a)) lorsqu'il fait part de la légitimité du rôle de travailleurs, les employés cadre s'identifient surtout à leur métier, alors il est naturel pour eux de porter une attention particulière à leurs travailleurs clés.

Cette ceinture symbolise l'appartenance, l'identité et les meilleures pratiques de chantier. Le rôle stratégique derrière cet artefact peut être présenté comme le cœur de la

culture d'équipe. Celle-ci peut être positive ou négative, dépendamment de celui qui porte la ceinture. Il peut être rassembleur ou destructeur au sens où il est en mesure de mettre une bonne partie de l'équipe derrière lui. Si le sentiment d'appartenance est suffisamment développé, les gestionnaires doivent être attentifs aux signaux que leur envoient ces personnes. En effet, comme ce fût le cas lors de la vente de ABC, les entrepreneurs ont dû convoquer l'ensemble des travailleurs pour ne pas perdre une bonne partie de l'équipe de Jean. D'ailleurs, certains travailleurs clés de l'équipe sont partis, créant des difficultés de cohésion qui s'étaient étirées sur deux saisons. De sorte qu'aujourd'hui, cette équipe s'est dissoute en sous-groupes derrière le leadership de certains individus et a rejoint les rangs de compétiteurs. Dans l'équipe de Jean, les chicanes internes ont fractionné les travailleurs puisque le leadership était remis en question, contrairement à l'équipe de Charles. Pour en revenir à l'étude de Skyes (1969), lorsque le leadership est faible, que ce soit pour le porteur de la ceinture ou le contremaître, une dynamique d'évitement peut être engendrée si les membres de l'équipe n'acceptent pas les leaders. Cette dynamique est nuisible puisqu'il n'est plus possible pour les cadres d'avoir le soutien du groupe. La synergie s'amenuise et la productivité est inévitablement affaiblie.

Bref, le symbole de la ceinture est important autant pour les travailleurs que les cadres puisqu'il joue un rôle de baromètre, pouvant donner l'heure juste sur l'état de l'équipe. Le contremaître peut également le faire, mais, dans l'optique où celui-ci ne posséderait pas la légitimité charismatique, un coffreur « fort » peut prévenir la désintégration du climat de l'équipe. Comme nous l'avons vu dans les entrevues avec Charles et Jean, ils peuvent même faire tasser un contremaître n'étant pas compatible avec l'équipe.

Par ailleurs, les cartes de compétences ont une incidence sur l'identité et l'appartenance des travailleurs. Comme nous l'avons vu dans le cas ABC, ne pas payer ses employés selon la convention peut s'avérer « rentable » jusqu'à un certain point. À l'inverse, l'identité d'un travailleur peut se forger autour du « don » lié à ces cartes. En effet, si un employé intègre le milieu de la construction en se faisant garantir les 150 heures, dépendamment de ses antécédents, il peut le percevoir comme une possibilité d'améliorer considérablement sa rémunération et ses avantages sociaux. En effet, l'atelier

fermé qu'est le secteur de la construction au Québec ne facilite pas son intégration, mais les critères pour arriver à l'intégrer sont relativement bas²². En revenant sur le travail de Marcel Mauss (1924), si le receveur est tenu de redonner à son donateur, l'utilisation d'une stratégie de ressources humaines ciblant des individus susceptibles d'être reconnaissants d'accéder à l'industrie peut engendrer une solidarité plus forte avec les gestionnaires. Les ressources humaines devraient, particulièrement dans ce secteur, être au cœur des réflexions stratégiques des décideurs (Raja, Green et al. 2013).

Finalement, il existerait trois possibilités stratégiques liées au modelage de l'identité des travailleurs. Soit ils sont engagés sans détenir de carte, souvent sous la promesse d'y accéder; soit ils sont engagés en détenant déjà des cartes et arrivent avec un bagage pratique qui leur est propre; soit ils sont formés à l'interne en accédant, dès leur embauche, aux cartes de compétences. La première possibilité en est une à court terme puisque si elle est utilisée trop longtemps, la CCQ risque d'enquêter, et le travailleur ne se sentira pas respecté. La deuxième possibilité est plus fréquente, mais l'intégration de nouveau membre doit se faire en accord avec la culture de l'équipe. La troisième possibilité est circonstancielle et ne peut être utilisée que lorsqu'une pénurie de main-d'œuvre est déclarée; dans ce cas l'identité du travailleur et sa culture de travail peuvent être (re)forgées plus facilement, selon ses antécédents.

Puisque nous y faisons allusion, la culture des équipes est importante au sens où elle doit être prise en compte pour faire des choix touchant les opérations. Par exemple, si un entrepreneur soumissionne sur un projet où de nouvelles méthodes de travail sont nécessaires, il doit prendre en considération qu'une équipe, comme celle de Jean, n'est pas la mieux disposée à faire ces travaux. Vu la nature du changement, impliquant un bris avec la tradition, il peut s'avérer moins rentable d'envoyer une équipe située dans la continuité, qu'une équipe, comme celle de Charles, qui est plus autonome et tend vers le dépassement de soi (voir tableau 6).

Cela étant dit, les gestionnaires de notre cas n'ont pas pris en considération les différentes structures culturelles des équipes et ont conservé des méthodes archaïques

²² Exemple : un secondaire 3 pour le poste de manœuvre.

pour l'embauche des employés. Ici, les ressources humaines étaient clairement traitées comme une dépense et les employeurs ont utilisé des méthodes d'embauche basées sur du court terme, alors que la situation générale du marché de la main-d'œuvre ne s'y prêtait plus. La pratique de cette stratégie reposait sur des méthodes très populaires dans les années 1990 et 2000. Bref, le manque de perspectives des gestionnaires était applicable à leurs connaissances axées sur des méthodes traditionnelles issues de ces années. D'un certain point de vue, les gestionnaires se sont basés sur leur propre expérience pour appliquer leurs méthodes. D'ailleurs, la réticence aux changements et la portée de la tradition dans les décisions sont symptomatiques d'un décalage culturel. Il nous apparaît plutôt clair que les gestionnaires, bien que détenteurs du pouvoir, limitaient leurs actions à leur champ de connaissances issu d'une culture étant légitime à leurs yeux.

6.1.3 Les pratiques industrielles

Au niveau industriel, nous avons examiné deux artéfacts liés autant au crime organisé qu'au crime organisant, et dont la structure aurait impacté la stratégie de notre entreprise. La chute du *Touch* ou le café Cosenza, suivant la Commission Charbonneau et l'opération **Colisée**, a complètement bouleversé l'ordre qui s'était établi dans l'industrie. Les soumissions de complaisance ont disparu et une concurrence plus saine semble avoir pris le dessus. Cependant, cette ouverture des marchés est arrivée au moment où les propriétaires avaient décidé de vendre l'entreprise, ce qui fait qu'ils n'ont pu profiter pleinement de ces circonstances. Pendant toutes les années où le marché était contrôlé par des petits groupes d'entrepreneurs, les gestionnaires ont dû s'adapter et choisir leur camp. Comme ils ont pris la décision de ne pas jouer à ce jeu, ils ont hérité des contrats moins lucratifs et d'une position de sous-traitant quasi permanente. Ils ont opté pour une stratégie passive en évitant les risques de représailles de ces groupes. Dès lors, ils ont cheminé en suivant les normes « souterraines » à respecter pour continuer à coexister dans ce milieu. Stratégiquement parlant, ils ont été fortement influencés par la culture industrielle qui les a incités à prendre une position moins rentable. D'ailleurs, bien qu'il nous soit impossible de connaître l'état du crime organisé actuellement dans l'industrie, nous pouvons croire que la chute de ces structures est en train de modifier les pratiques organisationnelles sous-jacentes. Donc, si des entrepreneurs de ce secteur sont

à l'affut du marché, ils pourront adapter, si ce n'est fait, leurs pratiques à un secteur plus compétitif. En effet, si nous reprenons les fondements des impacts économiques d'un cartel, nous pouvons les associer à la théorie des jeux, où la coopération est toujours plus rentable. Lorsque, dans un environnement à faible valeur ajoutée et avec des barrières à l'entrée restreinte, la structure d'un cartel tombe, une multitude de joueurs peuvent s'y joindre. Ce faisant, la politique du plus bas soumissionnaire vient encourager les entreprises à se livrer une guerre des prix, jusqu'au moment où le marché revient à s'autoréguler, que ce soit par un nouveau cartel, la montée d'une poignée de compétiteurs ayant réussi à améliorer leur compétitivité ou encore la formation de conglomérats.

6.2 La structuration de la stratégie

Comme nous l'avons vu, les trois remparts (dirigeants, travailleurs, industrie) interagissent inévitablement les uns avec les autres. Ce faisant, il est possible de répondre à notre question de recherche : *Comment les dirigeants, les travailleurs et les acteurs de l'environnement contribuent à la structuration de la stratégie dans une entreprise spécialisée dans la construction de trottoirs?* Entre les connaissances, les pratiques et la culture, la culture est l'élément qui a prédominé dans l'orientation que les gestionnaires ont donnée à la stratégie de l'entreprise.

En premier lieu et comme nous l'avons démontré, il est clair que la stratégie d'entreprise n'est pas au cœur des réflexions de nos acteurs puisqu'ils sont d'abord et avant tout orientés vers les opérations. En reprenant la figure 1 de Lidelöw et Simu (2015), nous comprenons que leur vision est plus restreinte et focalisée que générale et systémique. C'est sans doute l'état « chaordique » de l'industrie et le fait qu'elle soit axée sur les projets qui explique cela. Cet état « chaordique », comme l'a mentionné Löwstedt (2015,b), occasionne une foule d'incertitudes et de contingences non planifiables rendant contre-productive toute tentative de formalisation systématique (Löwstedt 2015(b), p.411). En fonction de cette logique, la prédominance des valeurs liées à l'autonomie, comme celles qui prévalent dans l'équipe de Charles, était ce qui rendait l'entreprise plus efficace, car elle était en mesure d'improviser lorsque nécessaire. Jocelyn, le gestionnaire au pouvoir d'ABC, a été formé sur les chantiers et nous pouvons supposer que cet apprentissage pourrait avoir influencé ses pratiques, de sorte qu'il n'a jamais pris le temps

de formuler une stratégie claire et formelle pour son entreprise. Néanmoins, il avait tout de même un pattern stratégique en tête pour son entreprise. Par exemple, lorsqu'il embauchait des employés à partir de références internes, lorsqu'il achetait la machine à bordures et même lorsqu'il a décidé de vendre l'entreprise. Ce niveau de stratégie semble symptomatique d'une industrie qui axe ses efforts sur la gestion des opérations (Malcolm, Roseboom et al. 1959, Bresnen 1990, Bertrand and Muntslag 1993, Rudberg, Olhager et al. 2003, Kärnä and Junnonen 2005, Galloway 2006). Et pour ABC, c'est d'abord et avant tout une question de culture. En effet, rien n'empêchait les gestionnaires de se doter d'orientations stratégiques globales. En fait, Martine en avait proposé une mais, n'ayant pas connu le travail de terrain et, de surcroît, étant une femme, elle n'était pas en mesure d'influencer suffisamment la culture familiale pour transposer sa vision à l'entreprise.

Cette légitimité est extrêmement importante puisque c'est par elle que se constitue le pouvoir dans l'entreprise. Un cadre ou même un travailleur sans légitimité ne fera pas long feu dans une entreprise comme ABC, puisque les mécanismes culturels à l'œuvre s'occuperont de tasser, ou du moins, d'isoler cette personne qui ne se plie pas aux normes en vigueur. Enfin, la dernière partie de notre analyse nous pousse à croire que cette mentalité était transposée à l'ensemble des pratiques commerciales ayant été longtemps influencées par une structure de crime organisant (Fortin 2014). Cette structure favorisait les joueurs se pliant aux normes en vigueur et punissait, via différents mécanismes (isolation, intimidation ou zèle de surveillance), les organisations qui les confrontaient.

En deuxième lieu, la structuration des pratiques émergeait autant du bas que du haut de la hiérarchie. C'est pourquoi nous avons utilisé le triangle pour symboliser les éléments s'influçant mutuellement les uns les autres. Les pratiques des travailleurs et des gestionnaires sont interdépendantes et se structurent par le biais de l'histoire et des valeurs partagées. Si les valeurs ne sont pas partagées, il se peut, comme nous l'avons vécu avec Jean, qu'une équipe se décompose, ou se retire. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, ces situations peuvent être catastrophiques pour l'entrepreneur puisqu'il dépend de ses employés pour compléter les contrats sur lesquels il a soumissionné. L'interdépendance entre les conjonctures liées à l'industrie, les travailleurs de l'organisation et les entrepreneurs nous semble être primordiale.

Faisons la proposition suivante : il serait logique de croire que la chute de la structure du crime organisé/organisant rendrait la concurrence plus saine dans le secteur, ce qui, éventuellement, se traduirait par une baisse des prix dans les soumissions. Les entreprises compenseraient par une plus grande efficacité de leurs organisations : que ce soit par une meilleure productivité de la main-d'œuvre ou par une gestion plus efficace des coûts d'opérations. Ce qui implique que les pratiques doivent changer, autant sur le terrain des opérations qu'au sein de la direction, question de compenser les pertes de revenu liées au bouleversement de la structure de l'industrie. Cependant, une entreprise comme ABC ne peut, en apparence, bénéficier d'un tel changement puisqu'elle était déjà occupée à rivaliser en termes de productivité pour survivre, étant donné qu'elle ne profitait pas directement des avantages des cartels. Toutefois, il ne s'agit que d'une proposition relative à la transformation du secteur car nous n'avons trouvé aucune étude pouvant démontrer l'évolution des coûts des contrats publics de construction des années 2000 à aujourd'hui. Quelques articles journalistiques ont cependant été publiés, mentionnant d'importants surcoûts dans des contrats de trottoirs (Côté 2018). Bien qu'anecdotique, cette situation relève aussi de la pénurie de main-d'œuvre qui frappe le Québec depuis quelque temps. Une étude de l'Association des Professionnels de la construction et de l'habitation du Québec (APCHQ) démontre que 82 % des entreprises sondées ont refusé des projets de construction par manque de main-d'œuvre. Cette situation force notamment des entreprises à permettre plus de travail à temps double pour respecter les échéanciers. La facture retourne donc aux donneurs d'ouvrages.

En troisième lieu, les changements institutionnels provenant de l'industrie peuvent influencer les pratiques des gestionnaires, mais sur le long terme. Chez ABC, comme la stratégie est issue de ces pratiques, un bouleversement industriel comme la chute du crime organisé aurait peu d'incidence. En effet, nous avons vu que les croyances des entrepreneurs étaient basées sur leur expérience de terrain. Autrement dit, dans cette entreprise, la culture prônant la continuité et célébrant la tradition rendait la structure de l'organisation plus rigide.

Cette culture est malléable au sens où des acteurs clés peuvent influencer les croyances organisationnelles. Dans notre cas, ce sont les leaders d'équipe, en l'occurrence

les coffreurs, qui peuvent avoir un impact significatif sur la structure de l'organisation. S'ils sont ouverts au changement, ils pourront promouvoir les directives des gestionnaires. En revanche, s'ils sont réfractaires, ils peuvent ralentir et empêcher l'application de certaines directives. Dans le cas d'ABC, nous pourrions prendre exemple sur le choc culturel ayant suivi l'achat de l'entreprise et s'étant matérialisé par l'émiettement complet de l'équipe de Jean.

Dans cette section, nous avons rendu compte des dynamiques à l'œuvre entre les dirigeants, les travailleurs et l'industrie pour expliquer la structuration de la stratégie d'ABC dans le secteur de la fabrication des trottoirs. Si nous revenons à la figure 3, *le cadre théorique de la perspective de la pratique*, celle-ci nous ramène aux différents aspects à partir desquels nous avons organisé notre recherche, soit la culture, le social et l'activité. Comme la pratique (des gestionnaires) nous était inaccessible par l'observation, nous avons cheminé en traitant des aspects qui l'influencent, soit les pratiques des dirigeants, des travailleurs et de l'industrie en nous centrant sur les éléments culturels sous-jacents à ces groupes de pratiques.

Ce faisant, nous pouvons dire que lorsque les propriétaires d'ABC agissaient stratégiquement, ce n'était pas après un effort formel de planification et de formulation. La stratégie de cette entreprise se structure par le biais de son histoire, de la légitimité des acteurs et des contraintes de l'environnement. Cela dit, les pratiques des gestionnaires sont malléables au sens où ils reconnaissent la légitimité des leaders dans les équipes et peuvent être influencés par ceux-ci. Ces leaders, dans notre cas, les détenteurs de la ceinture de menuisier, jouent un rôle majeur dans les orientations stratégiques que peuvent prendre l'organisation. D'ailleurs, pour exercer son leadership, l'équipe doit être sur des dénominateurs culturels semblables : les valeurs et les croyances. Une équipe où le leader divergerait de ces aspects verrait son *groupe de pratique* se scinder ou imploser. D'un autre côté, l'homogénéité culturelle permet au leader d'exercer son influence et de jouer le rôle d'entremetteur avec la direction. Sa position lui donne une perspective sur la réalité de terrain, mais aussi sur les intentions de la direction.

6.3 Conclusion

Ce mémoire nous a permis de montrer que la structuration de la stratégie dans le secteur de la fabrication des trottoirs est grandement circonstancielle et située. Elle est l'acte d'un seul individu et de tout le monde à la fois. Elle se co-constitue par le biais des connaissances des dirigeants, de l'expérience et de la culture des travailleurs et cela en fonction des contraintes sectorielles qui pèsent sur leurs pratiques. Bien sûr, il ne nous est pas possible de dire si elle se constitue de la même façon dans les autres entreprises du secteur puisque nous avons réalisé une seule étude de cas. Toutefois, notre revue de littérature nous amène à penser que ce que nous avons décrit dans ce mémoire correspond à la réalité du secteur. Nous avons montré que la stratégie est toujours en mouvement et qu'elle réside en grande partie dans la mise en œuvre des savoirs de métier qui se déploient au sein de pratiques culturelles et sectorielles spécifiques.

Dans l'ensemble, nous croyons que notre mémoire contribue à éclairer les lecteurs sur la réalité vécue par une entreprise de construction. Ce secteur gagnerait beaucoup à être analysé en remettant l'humain et ses actions au centre des réflexions, qu'elles soient d'ordre organisationnel ou stratégique. D'ailleurs, notre démarche renforce, grâce à une participation pendant plus de 17 mois, l'idée que le chercheur puisse contribuer activement à l'objet de l'étude. Comme nous avons pris part au travail de chantier, que nous avons traversé les étapes d'intégrations du travailleur, que nous avons gagné la confiance et le respect de nos confrères, nous sommes persuadés que la méthode ethnographique gagnerait à être utilisée plus souvent, que ce soit pour étudier le secteur de la construction ou autre. Elle ouvre de réelles possibilités pour comprendre l'univers culturel et identitaire des individus travaillant dans l'organisation tout en exigeant du chercheur une introspection constante qui est formatrice et transformatrice.

Cette démarche démontre aussi l'importance des « thick data » qui sont, par ailleurs, trop souvent perçus comme anecdotiques et subjectives. L'objectif de notre mémoire n'était pas de construire une théorie générale pour l'industrie, mais bien de comprendre les mouvances à l'œuvre dans une entreprise. D'ailleurs, le secteur de la

construction est trop éclaté pour pouvoir y émettre de quelconques théories stratégiques englobantes. Cependant, le recours à des « thick data » permet de mettre en action les personnes qui composent l'industrie, ce qu'aucun sondage et entrevue ne peuvent faire. Prenons les artefacts par exemple : certain d'entre eux sont plus évidents que d'autres, mais il faut avoir un regard interne pour interpréter le sens que les acteurs y attribuent (ex. : la ceinture). De plus, l'aspect longitudinal de l'étude nous a permis de suivre l'évolution de l'organisation à travers le temps et dans une période de turbulence majeure.

Somme toute, la perspective de la pratique revisite les présupposés de la stratégie et le secteur de la construction nous semble un terrain fertile pour ce type d'approche. En effet, que ce soit sa nature « chaordique », ses projets constamment en mouvement, ou encore, la pertinence moindre de la planification liée aux incertitudes, explorer les pratiques de ses acteurs dans leur contexte nous a permis de mieux saisir comment les entrepreneurs en construction fabriquent, au gré du quotidien et de leurs projets, la stratégie.

Enfin, nous espérons que cette recherche puisse intéresser des chercheurs à l'industrie de la construction et leur permettre de porter un regard plus attentif à ce qui touche ses aspects humains. D'ailleurs nous croyons que notre étude aborde plusieurs problématiques qui gagneraient fortement à être explorées. Par exemple, le rôle des femmes gestionnaires dans l'industrie, l'entreprise familiale dans ce secteur, les stratégies de ressources humaines et le développement organisationnel, et plus encore. Tous ces angles d'approche permettraient l'élaboration concrète de meilleures pratiques. L'industrie est présentement en plein bouleversement et il serait pertinent de suivre ses transformations à la loupe!

Conclusion

Ce mémoire a examiné les pratiques d'une entreprise spécialisée en bordures et trottoirs au sein de laquelle nous avons été embauché à titre de travailleur afin de comprendre les enjeux stratégiques dans l'industrie de la construction. Il visait à répondre à la question suivante : *Comment les dirigeants, les travailleurs et les acteurs de l'environnement contribuent à la structuration de la stratégie dans une entreprise spécialisée dans la construction de trottoirs?* Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé un cadre d'analyse lié à la stratégie comme pratique, recueilli des données d'entretiens semi-structurés et autoethnographiques et avons été sur le terrain à la fois à titre d'observateur et de travailleur pendant une période de 17 mois.

De plus, nous nous sommes intéressés aux phénomènes culturels entourant la structuration de la stratégie. Notre immersion sur le terrain y est, bien évidemment, pour quelque chose. Cela dit, les difficultés que nous avons rencontrées, que ce soit dans la méthode, l'analyse ou l'interprétation des données, symbolisent toute la complexité du secteur au niveau humain.

Comme nous l'avons vu, une entreprise en bonne situation financière, comme ABC, peut rapidement s'écrouler lors de transitions majeures²³ si les pratiques stratégiques ne sont plus applicables. Pour des raisons méthodologiques, nous avons peu parlé de la période suivant l'achat d'ABC, mais le transfert n'a pas été concluant pour plusieurs raisons similaires à celles qui ont eu lieu lorsque Alain Lemieux s'est retiré de son entreprise. En fait, après la vente, la majorité des employés d'ABC ont quitté, tout comme certains travailleurs de DEF. De plus, les partenaires d'achat du groupe MCU se sont retirés après seulement deux années d'opération. Le temps fut un facteur majeur dans notre cas, puisqu'il nous a permis de vivre les difficultés culturelles de ces transitions et de les analyser.

Certains enjeux sont apparus lors de notre exploration du terrain en 2016. Ceux-ci, doublés d'une constante réflexion post terrain, nous ont permis d'ajuster notre

²³ Par exemple : un leg aux successeurs ou une fusion acquisition.

questionnement de recherche lors de la rédaction du mémoire. Ce faisant, nos différentes méthodes d'analyse comme les entrevues semi-dirigées, l'observation participante, l'autoethnographie et la documentation liée à l'industrie nous ont permis de mettre en valeur l'importance des différents niveaux structurant la pratique de la stratégie (entrepreneurs, travailleurs et environnement). De plus, grâce à un cadre d'analyse culturelle, nous avons mis en lumière les facteurs de cohésion permettant, ou non, l'utilisation de certaines stratégies opérationnelles et tactiques propres aux entreprises de cette industrie. Nous avons mis en valeur l'archétype du fondateur de l'entreprise, pour qui l'expérience dans le secteur de même que la tradition étaient des valeurs fondamentales. À partir de nos entrevues, nous avons pu décrire les croyances et les valeurs des propriétaires et des dirigeants, partagées entre la continuité et le dépassement de soi (voir figure 8). Par ailleurs, nous avons mis en évidence les traits culturels de trois équipes, dont les valeurs étaient différentes les unes des autres. Ces disparités méritent d'être soulignées, considérant qu'elles appartiennent à la même organisation. Par ailleurs, nous avons démontré l'importance que revêt l'homogénéité culturelle au sein d'une même équipe, sans que celle-ci doivent nécessairement se refléter au sein de l'organisation.

Partant de ces constats, notre mémoire nous amène à dégager des leçons de gestion qui pourraient s'appliquer dans les entreprises du secteur que nous avons étudié. Par exemple, les gestionnaires devraient prendre en compte les particularités de chaque équipe de travail afin de leur donner des directives en cohérence avec leurs valeurs. Néanmoins, pour y arriver, les décideurs doivent avoir une vision authentique des travailleurs de chaque équipe. Pour ce faire, si, comme dans notre cas, ils n'utilisent pas d'outils de gestion des ressources humaines, ils sont dépendants des informations provenant des cadres intermédiaires ou des entrepreneurs. Sur ce point, un mauvais surintendant ou contremaître, pourrait fausser les informations fournies à la direction, ce qui empêcherait l'atteinte des objectifs avec des orientations stratégiques incohérentes.

De plus, l'industrie vit de grands bouleversement actuellement, ce qui nous amène à faire des nuances. En effet, nous avons présenté la collusion comme le résultat d'une culture structurante et largement partagée, sans pouvoir connaître réellement l'étendue de sa portée dans le secteur et dans l'entreprise que nous avons analysée. Cependant, les

pratiques que nous avons soulevées par nos deux artéfacts démontrent un système s'organisant « naturellement » pour contourner les contraintes opérationnelles du secteur et assurer la pérennité des organisations y adhérant.

Dans le dernier chapitre, celui de la discussion, nous avons insisté sur l'importance de la coopération entre les acteurs dirigeant l'organisation et ceux qui l'opèrent manuellement au niveau des chantiers. Bien que la culture de l'industrie limite les possibilités stratégiques des entrepreneurs, c'est surtout la culture interne et le jeu de négociations entre dirigeants et travailleurs qui importent au niveau de la pratique stratégique. En effet, les leviers d'actions sur l'industrie sont limités alors que cibler les acteurs clés au sein des équipes et rester à proximité de ceux-ci semble essentiel pour engendrer une culture de travail synergique.

Au final, bien que cela puisse paraître évident, dans une entreprise spécialisée en fabrication de trottoirs, le maître mot de la pratique stratégique devrait être la *proximité*. Pas nécessairement au sens d'homogénéité culturelle des individus, mais bien de compréhension des valeurs des équipes de travail et de connaissances des compétences à l'interne. De cette manière, la coopération entre les différents acteurs pourrait s'améliorer et se renforcer au fil du temps. Et c'est d'ailleurs la proximité qui nous a permis d'approfondir des éléments culturels structurant les pratiques stratégiques. En pratiquant l'observation participante, nous avons inconsciemment vécu et reproduit cette condition de proximité fondamentale dans la culture de trois équipes différentes. Pour conclure, nous sommes fortement convaincus que la méthode ethnographique et les « thick data » gagneraient à être utilisées dans d'autres entreprises reliées au secteur de la construction pour bien comprendre les pratiques stratégiques et culturelles qui y prennent forme. C'est, selon nous, une condition nécessaire pour être en mesure de moderniser et de rendre professionnelles les pratiques de l'industrie. En effet, celles-ci doivent absolument se détacher de l'image de l'entrepreneur corrompu et du travailleur fier-à-bras, pour penser se renouveler culturellement et stratégiquement.

Bibliographie

ACRGTQ, A. d. c. d. r. e. g. t. d. Q. (2018). "Coûts horaires." 10 pages.

Ahn, S. (2002). "Competition, Innovation and Productivity Growth." OECD Economics Department Working Papers, No. 317, OECD Publishing, Paris.

Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique. Sillery, Presses de l'Université du Québec.

Alexandre, M. (2013). "La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple." Recherche qualitative. Vol. 32(1), pp. 26-56

Alvesson, M. (2003). "Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research." Academy of Management. The Academy of Management Review **28**(1): 13-33.

Alvesson, M., A. Spicer, A. (2012). "A Stupidity-Based Theory of Organizations." Journal of Management Studies **49**(7): 1194-1220.

Balogun, J., A. S. Huff and P. Johnson (2003). "Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing." Journal of Management Studies **40**(1): 197-224.

Belasri, F. Z. (2017). Les stratégies identitaires des femmes dans le secteur du conseil. Dissertation/Thesis. HEC Montréal.

Bertrand, J. W. M. and D. R. Muntslag (1993). "Production control in engineer-to-order firms." International Journal of Production Economics **30**: 3-22.

Björnström, J., Stenberg, A.C., Räisänen, C., (2007). Corporate Strategies for Whom and for What? . Proceedings of the 4th Conference on Construction Management and Organization. Luleå, Sweden.

Boufof-Bastick, B. (2004). "Auto-Interviewing, Auto-Ethnography and Critical Incident Methodology for Eliciting Self-Conceptualised Worldview." Qualitative Social Research **5**(1).

Bourgoin, A., M. Callon and F. Muniesa (2015). Les équilibristes: une ethnographie du conseil en management. Paris U6 Mines ParisTech.

Bresnen, M. (1990). Organising construction : project organisation and matrix management. London; New York, Routledge.

Buisson, M.-L. (2005). "La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?" Management & Avenir **6**(4): 147-164.

Casadesus-Masanell, R. and J. E. Ricart (2010). "From Strategy to Business Models and onto Tactics." Long Range Planning **43**(2): 195-215.

Caven, V. and M. Diop (2012). "Architecture: a 'rewarding' career? An Anglo-French comparative study of intrinsic rewards in the architecture profession." Construction Management and Economics **30**(7): 513-523.

CCQ (2017). "STATISTIQUES ANNUELLES DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION." 62.

CCQ (2018). "Certificat de compétence."

Cefaï, D., M. Carrel, J. Talpin, N. Eliasoph and P. Lichterman (2012). "Ethnographies de la participation." Participations **4**(3): 7-48.

Chanal, V. (2000). "Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*." Management **3**(1): 1-30.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge,, MIT Press.

Charbonneau France, L. R. (2015). "Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction." 1741 pages.

Cheah, C. Y. J. and D. A. S. Chew (2005). "Dynamics of strategic management in the Chinese construction industry." Management Decision **43**(4): 551-567.

Cheah, C. Y. J., J. Kang and D. A. S. Chew (2007). "Strategic analysis of large local construction firms in China." Construction Management and Economics **25**(1): 25-38.

Cheung, S. O., P. S. P. Wong and A. L. Lam (2012). "An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations." Journal of Business Economics and Management **13**(4): 688-704.

Chinowsky, P. S. and A. D. Songer (2011). Organization management in construction

Clarke, I. and W. Mackaness (2001). "Management 'Intuition': An Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps." Journal of Management Studies **38**(2): 147-172.

Canadian Manufactured Housing Institute (2016). Manufactured building survey: 7.

Cossette, P. (2008). "La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche." M@n@gement **11**(3): 259-281.

Croucher, R. and J. Druker (2000). "National collective bargaining and employment flexibility in the European building and civil engineering industries." Construction Management and Economics **18**(6): 699-709.

D'Amours, M. (2018). "Former construction boss Tony Accurso sentenced to 4 years in prison." Cbc.

D'Aveni, R. A. (1995). Hyper compétition. Paris, Vuibert Paris.

D'Aveni, R. A. (1995). Hypercompetitive rivalries : competing in highly dynamic environments. New York, New York : Free Press.

Dainty, A., S. Green and B. Bagilhole (2007). People and culture in construction : a reader. London ; New York, Taylor & Francis.

Dainty, A., S. Pink and D. Tutt (2013). Ethnographic research in the construction industry / edited by Sarah Pink, Dylan Tutt and Andrew Dainty. London ; New York, Routledge.

Dainty, A. R. J., B. M. Bagilhole and R. H. Neale (2000). "A grounded theory of women's career under-achievement in large UK construction companies." Construction Management and Economics **18**(2): 239-250.

Deloitte, C. d. P. d. Q. (2016). "Étude sur l'écosystème d'affaires de la construction au Québec." 82 pages.

Dickinson, J. A. and B. J. Young (2009). Brève histoire socio-économique du Québec. Québec, Septentrion.

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. New York Harper.

Druker, J., G. White, A. Hegewisch and L. Mayne (1996). "Between hard and soft HRM: human resources management in the construction industry." Construction Management & Economics **14**(5): 405.

Eijnatten, v. F. M. F. (2004). "Chaordic systems thinking : some suggestions for a complexity framework to inform a learning organization." The Learning Organization **11**(6): 430-449.

Ellis, C., T. E. Adams and A. P. Bochner (2011). "Autoethnography: An Overview." Historical Social Research / Historische Sozialforschung **36**(4 (138)): 273-290.

Emploi_Québec (2018). "Les charges sociales imputées à l'employeur pour l'année 2018."

Fortin, G. (2014). "Crime organisé et construction, un duo indissociable." 138 pages. Université de Montréal.

- Gagnon, Y.-C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Galloway, P. D. (2006). "Survey of the Construction Industry Relative to the Use of CPM Scheduling for Construction Projects." Journal of Construction Engineering and Management **132**(7): 697-711.
- Gambetta, D. (1993). The Sicilian Mafia the business of private protection. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Gambetta, D. and P. Reuter (2000). Conspiracy among the Many: the Mafia in Legitimate Industries. The Economic Dimensions of Crime. N. G. Fielding, A. Clarke and R. Witt. London, Palgrave Macmillan UK: 99-120.
- Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures: selected essays. New York, Basic Books.
- Gherardi, S. (2008). "aujourd'hui les plaques sont molles !" Revue d'anthropologie des connaissances, Journal Article **2-1**(1): 3-35.
- Gherardi, S. and D. Nicolini (2002). "Learning the Trade: A Culture of Safety in Practice." Organization **9**(2): 191-223.
- Gibson, B. and G. Morgan (2000). "Two dimensions: four paradigms." Talking about Organization Science: 107-122.
- Giddens, A. (1987). Social Theory and Modern Sociology. GB, Polity Press.
- Gning, Ndèye N. (2014). "De l'inconfort ethnographique à la question de l'éthique en sciences sociales." Journal des anthropologues **136-137**(1): 227-252.
- Golsorkhi, D., L. Rouleau, A. Langley and C. Cloutier (2015). Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge, Cambridge University Press.
- Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara (2015). Introduction: what is strategy as practice? Cambridge, Cambridge University Press.

Gosling, J. and M. M. Naim (2009). "Engineer-to-order supply chain management: A literature review and research agenda." International Journal of Production Economics **122**(2): 741-754.

Greed, C. (2000). "Women in the Construction Professions: Achieving Critical Mass." Gender, Work & Organization **7**(3): 181-196.

Green, S. (1988). "Strategy, organizational culture and symbolism." Long Range Planning **21**(4): 121-129.

Green, S. D. (2002). "THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IMPLICATIONS OF LEAN CONSTRUCTION: CRITICAL PERSPECTIVES AND CONCEPTUAL CHASMS." Journal of Construction Research **3**(1): 147-165.

Grosse, H. (2018). "An insider's point of view: autoethnography in the construction industry." Construction Management and Economics: 1-18.

H. Nam, C. and C. B. Tatum (1988). Major characteristic of constructed products and resulting limitations of construction technology. 6:2, 133-147.

Hafsi, T. (1997). "Le champ de la recherche en stratégie: à la recherche d'un bâton d'aveugle." Management International 2(No 1): 19.

Hafsi, T. and A.-C. Martinet (2007). "Stratégie et management stratégique des entreprises." Gestion(3): 88-98.

Hambrick, D. C. and P. A. Mason (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." The Academy of Management Review 9(2): 193-206.

Hammarlund, Y. (1995). "Environments of construction." Engineering, Construction and Architectural Management 2(3): 209-225.

Hayes, N. (2002). "Did Manual Workers Want Industrial Welfare? Canteens, Latrines and Masculinity on British Building Sites 1918-1970." Journal of Social History 35(3): 637-658.

Hebert, J. E. and R. F. Deckro (2011). "Combining contemporary and traditional project management tools to resolve a project scheduling problem." *Computers and Operations Research* 38(1): 21-32.

Hendrickson, C. and T. Au (1989). *Project management for construction fundamental concepts for owners, engineers, architects, and builders*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Higgins, J. M., C. McAllaster, S. C. Certo and J. P. Gilbert (2006). "Using Cultural Artifacts to Change and Perpetuate Strategy." *Journal of Change Management* 6(4): 397-415.

Howell, J. P. and D. L. Costley (2006). *Understanding behaviors for effective leadership*. Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.

Huberman, A. M. and M. B. Miles (2002). *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Imbert, G. (2010). "L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie." *Recherche en soins infirmiers* 102(3): 23-34.

Jarzabkowski, P., J. Balogun and D. Seidl (2007). "Strategizing: The challenges of a practice perspective." *Human Relations* 60(1): 5-27.

Johnson, G. and A. Langley (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge, Cambridge University Press.

Johnson, G., L. Melin and R. Whittington (2003). "Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view - Guest Editors' Introduction." *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES* 40(1): 3-22.

Jung, C. G. and A. Jaffé (1973). *Ma vie souvenirs, rêves et pensées*. Paris, Gallimard.

Junnonen, J. M. (1998). "Strategy formation in construction firms." *Engineering, Construction and Architectural Management* 5(2): 107-114.

Kärnä, S. and J.-M. Junnonen (2005). Project feedback as a tool for learning. Proceedings IGLC-13, July 2005, Sydney, Australia: 47-55.

Kathleen Lévesque, K. G., Linda Gyulai, Thomas De Lorimier (2017). "Partage des contrats d'infrastructures: même chasse gardée malgré la commission Charbonneau." La Presse.

Kelley, J. E., Jr. (1961). "Critical-Path Planning and Scheduling: Mathematical Basis." Operations Research 9(3): 296-320.

Kleemans, E. R. (2013). "Organized crime and the visible hand: a theoretical critique on the economic analysis of organized crime." Criminology & Criminal Justice 13(5): 615-629.

Koskela, L. (1992). Application of the New Production Philosophy to Construction. S. University. Stanford California: 75.

Laamanen, T., E. Reuter, M. Schimmer, F. Ueberbacher and X. W. Guerra (2015). Quantitative methods in strategy-as-practice research. Cambridge, Cambridge University Press.

Laing, R. D. (1975). La politique de l'expérience. Paris-Stock, 1969. Pp. 128.

Laroche, H. and J.-P. Nioche (2006). "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise." Revue française de gestion 160(1): 81-105.

Lévesque, K. (2013). "Certificat de compétence: La CCQ serre la vis sur les chantiers." La presse.

Lidelöw, H. and K. Simu (2015). "Understanding Construction Contractors and their Operations Strategies." Procedia Economics and Finance 21(C): 48-56.

Liebling, A. (2001). "Ethnography at the Edge: Crime, Deviance, and Field Research. Edited by J. Ferrell and M. S. Hamm " British Journal of Criminology 41(1): 210-212.

Loosemore, M., A. Dainty and H. Lingard (2003). *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches*. Taylor & Francis, 2003. 344 pages

Love, P., J. Smith, F. Ackermann and Z. Irani (2018). The Praxis of Stupidity: An Explanation to Understand the Barriers Mitigating Rework in Construction. *Production Planning & Control*, 29:13, 1112-1125.

Löwstedt, M. (2015 (a)). *Strategizing in construction: Exploring practices and paradoxes*. Sweden: Chalmers University of Technology. Pp.1–81.

Löwstedt, M. (2015(b)). 'Taking off my glasses in order to see': exploring practice on a building site using self-reflexive ethnography. *Construction Management and Economics*, 33:5-6, 404-414

Malcolm, D. G., J. H. Roseboom, C. E. Clark and W. Fazar (1959). "Application of a Technique for Research and Development Program Evaluation." *Operations Research* 7(5): 646-669.

Marchive, A. (2012). "Contrôle et autocensure dans l'enquête ethnographique. Pour une éthique minimaliste." *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle* 45(4): 77-94.

Martinet, A.-C. (2010). "Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff." *Technological Forecasting & Social Change* 77(9): 1485-1487.

Mazuir, F. (2004). "Le processus de rationalisation chez Max Weber." *Sociétés* no 86(4): 119-124.

Meredith, J. E. and Chinowsky P. S. (2000). "Strategic Management in Construction." *Journal of Construction Engineering and Management* 126(1): 1-9.

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Revised and expanded from "Case study research in education". San Fransisco.

Messier, F. (2015). "Lachance contredit Charbonneau sur le financement du PLQ et du PQ." Radio-Canada.

Michels, R. (1971). *Les partis politiques essai sur les tendances oligarchiques des democracies*. Trad. par S. Jankelevitch. Pref. de rene remond. Paris, Flammarion.

Miller, R. (1982). "Les formes d'organisation dans l'industrie de la construction au Québec." *Relations Industrielles / Industrial Relations* 37(1): 164-176.

Mintzberg, H. (1978). "PATTERNS IN STRATEGY FORMATION." *Management Science* (pre-1986) 24(9): 934.

Mintzberg, H. and A. McHugh (1985). "Strategy Formation in an Adhocracy." *Administrative Science Quarterly* 30(2): 160-197.

Mintzberg, H. and J. A. Waters (1982). "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm." *Academy of Management Journal* 25(3): 465-499.

Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent: Summary." *Strategic Management Journal* (pre-1986) 6(3): 257.

Moore, P. (2013). *On the tools': the physical work of building and renovating houses in Perth, Western Australia*. London ; New York, Routledge.

Murphy, R. (2013). "Strategic planning in construction professional service firms: a study of Irish QS practices." *Construction Management and Economics* 31(2): 151-166.

Ness, K. (2012). "Constructing Masculinity in the Building Trades: 'Most Jobs in the Construction Industry Can Be Done by Women'." *Gender, Work & Organization* 19(6): 654-676.

Nguyen Luong, H. and T. Watanabe (2018). *Project Organizational Culture Framework in Construction Industry*. *Organisational Culture*, Chap. (4): Pp. 61 à 84.

Nicolini, D. (2011). "Practice as the Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine." *Organization Science* 22(3): 602-620.

Ortner, S. B. (2006). *Anthropology and social theory : culture, power, and the acting subject*. Durham, Durham : Duke University Press.

Paoli, L. (2003). *Mafia brotherhoods organized crime, Italian style*. Studies in crime and public policy. Oxford, Oxford University Press,: xiv, 289 p.

Pink, S., D. Tutt, A. Dainty and ProQuest (2013). *Ethnographic research in the construction industry*. London ; New York, New York, N.Y. : Routledge.

Prince, V. (2017). "Les entrepreneurs en construction seront payés plus vite." *Radio-Canada*.

Prown, J. D. (1982). "Mind in Matter: An Introduction to Material Culture Theory and Method." *Winterthur Portfolio* 17(1): 1-19.

Quivy, R. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Paris : Dunod.

Raidén, A. B. and A. R. J. Dainty (2006). "Human resource development in construction organisations: An example of a "chaordic" learning organisation?" *The Learning Organization* 13(1): 63-79.

Raja, J., S. Green, R. Leiringer, A. Dainty and S. Johnstone (2013). *Managing multiple forms of employment in the construction sector: Implications for HRM*.

Razak Bin Ibrahim, A., M. H. Roy, Z. Ahmed and G. Imtiaz (2010). "An investigation of the status of the Malaysian construction industry." *Benchmarking: An International Journal* 17(2): 294-308.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.

Rooke, J., D. Seymour and R. Fellows (2004). "Planning for claims: an ethnography of industry culture." *Construction Management & Economics* 22(6): 655-662.

Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*.

Rouleau, L. (2013). "Strategy-as-practice research at a crossroads." *Management* 16(5): 547.

Rouleau, L., F. Allard-Poesi and V. Warnier (2007). "Le management stratégique en pratiques." *Revue française de gestion* 33(174): 15-24.

Roy, M. H., G. Imtiaz, Z. U. Ahmed and A. Razak Bin Ibrahim (2010). "Analyzing the dynamics of the global construction industry: past, present and future." *Benchmarking: An International Journal* 17(2): 232-252.

Rudberg, M., J. Olhager, Produktionsekonomi, u. Linköpings, h. Tekniska and u. Institutionen för ekonomisk och industriell (2003). "Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective." *Omega* 31(1): 29-39.

Ruef, M. and W. R. Scott (1998). "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments." *Administrative Science Quarterly* 43(4): 877-904.

Schatzki, T. R. (2005). "The Sites of Organizations." *Organization Studies* 26(3): 465.

Schatzki, T. R., K. Knorr-Cetina and E. v. Savigny (2001). *The practice turn in contemporary theory*. University of Bielefeld. Center for Interdisciplinary, Studies, Routledge.

Schein, E. H., P. Schein and O. Safari Books (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.

Schildt, J. C. e. H. (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge, Cambridge University Press.

Schwartz, S. H. (2006). "Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications." *Revue française de sociologie* 47(4): 929-968.

Seidl, D. and R. Whittington (2014). "Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies." *Organization Studies* 35(10): 1407-1421.

Splitter, V. and D. Seidl (2011). "Does Practice-Based Research on Strategy Lead to Practically Relevant Knowledge? Implications of a Bourdieusian Perspective." *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(1): 98-120.

Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York, Montréal Holt, Rinehart and Winston. 247 Pages.

Stake, R. E. (2003). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, Sage.

Sykes, A. J. M. (1969a). "Navvies Their work attitudes." *Sociology* 3: 21-35.

Thiel, D. (2007). *Class in Construction: London Building Workers, Dirty Work and Physical Cultures*.

Thiel, D. (2013). *Ethnography and flux: identity and epistemology in construction fieldwork*. London ; New York, Routledge.

van Eijnatten, F. M. (2004). "Chaordic systems thinking: Some suggestions for a complexity framework to inform a learning organization." *The Learning Organization* 11(6): 430-449.

Walker, A. (2007). *Project management in construction*. Oxford ; Malden, MA, Blackwell Publishing.

Weber, M. (1959). *Le savant et le politique*. Paris Plon.

Wells, J. (1985). "The role of construction in economic growth and development." *Habitat International* 9(1): 55-70.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, Cambridge. 318 pages.

Whittington, R. (2004). "Strategy after modernism: recovering practice." *European Management Review* 1(1): 62-68.

Whittington, R. (2006). "Completing the Practice Turn in Strategy Research." *Organization Studies* 27(5): 613-634.

Wilkinson, A., S. Johnstone and K. Townsend (2012). "Changing patterns of human resource management in construction." *Construction Management & Economics* 30(7): 507-512.

Winch, G. M. (2003). "How innovative is construction? Comparing aggregated data on construction innovation and other sectors - a case of apples and pears." *Construction Management and Economics* 21(6): 651-654.

Winch, G. M. (2006). "Towards a theory of construction as production by projects." *Building Research & Information* 34(2): 154-163.

Annexes

Annexe A : Guide d'entrevue des dirigeants

Guide d'entrevue

L'objectif de l'entrevue est d'en apprendre plus sur vous, votre organisation et l'industrie de la construction. Pour ce faire, nous avons séparé en trois sections l'entretien suivant. La première *votre histoire, votre personne, votre chemin*, vise à mieux vous connaître. La seconde, *l'entreprise : les motivations et vos actions*, visent à comprendre l'environnement interne et externe auquel fait face votre organisation. La dernière, *questionnaire et conclusion* a simplement pour objectif de classer votre organisation et vous-même, tout en vous offrant la chance de conclure si un sujet vous semble avoir été oublié.

Section A) Votre histoire, votre personne, votre chemin.

- I. Qui êtes-vous? *Ex : D'où venez-vous? Quelles sont vos expériences de travail. Quelles sont vos expériences de vie. Parlez moi de vous.*

- II. Quelle est votre plus grande passion dans la vie et comment la vivez-vous?

- III. Avez-vous des regrets par rapport à votre choix de carrière? Si oui, quels sont-ils? Si non, referiez-vous les mêmes choix si tout était à refaire?

- IV. Qu'est-ce qui vous a amené vers l'industrie de la construction?

- V. Comment, quand et pourquoi êtes-vous devenu entrepreneur?

Section B) L'entreprise : les motivations et vos actions.

Niveau interne

- I. Qu'est-ce qui, à ce jour, vous motive à rester dirigeant de votre organisation?

- II. Qu'est-ce que vous aimez et qu'est-ce que vous détestez dans le fait d'être entrepreneur?

- III. Quels types de décision sont difficiles à prendre?

- IV. Avez-vous déjà fait un plan d'affaires?
 - a. Si oui, est-ce quelque chose d'utile dans votre milieu?

- V. Selon vous, quelles doivent être les principales qualités pour diriger une entreprise de construction?

- VI. Aujourd'hui, et avec un peu de recul, comment croyez-vous avoir appris à diriger votre entreprise de construction?

Niveau externe

- I. Avez-vous des alliés à l'extérieur de l'entreprise? Quel type de relations entretenez-vous avec ces gens?

- II. Quel est le plus grand défi auquel doit faire face un entrepreneur en construction au Québec à vos yeux?
 - a. Comment y faites-vous face?

- III. Quels seraient les autres défis quotidiens d'un entrepreneur en construction?
 - a. Comment y faites-vous face?

- IV. Si vous deviez faire une seule recommandation à un futur entrepreneur en construction partant d'absolument rien, quelles serait-elle?

- V. Où voyez-vous votre entreprise dans :
 - a. 2 ans?
 - b. 5 ans?
 - c. 10 ans?
 - i. Comment comptez-vous arriver à ces différentes visions de votre entreprise?

Section C) questionnaire et conclusion

Cette section a pour objectif de pouvoir classifier les différents interlocuteurs à des fins de comparaison éventuelle.

- I.** L'interlocuteur est un homme ou une femme?

- II.** Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?
a) 18 à 25] ans **b)** 25 à 35] ans **c)** 35 à 55] ans **d)** 55 à 65] ans **e)** 65 ans et +

- III.** Quel est votre plus haut niveau d'études terminé?

- IV.** Est-ce que votre organisation est une entreprise familiale?

- V.** Quel âge a votre organisation?

- VI.** Dans quel segment se situe le chiffre d'affaires de votre organisation?
a) 0 à 250k \$ **b)** 250k à 500k\$ **c)** 500k à 1M\$ **d)** 1M à 3M\$ **e)** 3M\$ à 5M\$ **f)** 5M\$ et +

- VII.** Avez-vous quelque chose à rajouter par rapport à votre secteur d'activités?

Annexe B : Guide d'entrevue des contremaîtres

Guide d'entrevue contremaître

Question 1.

Avez-vous travaillé pour plusieurs entreprises de construction? Si oui, lesquelles et combien de temps?

Question 2.

Combien de temps avez-vous travaillé pour AM excavation?

Question 3.

Parlez-moi de votre rôle au sein de votre équipe. À quoi pouvait ressembler une semaine de travail typique chez votre ancien employeur?

Question 4.

Quels sont les défis auxquels vous deviez faire face?

Question 5.

Que pensez-vous de votre ancien employeur (AM)?

Question 6.

Comment auraient-ils pu, selon vous, mieux réussir au sein de l'industrie?

Question 7.

Pourquoi êtes-vous devenu contremaître?

Question 8.

a) Qu'aimiez-vous le plus de votre ancien employeur?

b) Qu'avez-vous le plus détesté?

Question 9.

Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez rajouter?

Annexe C : Guide d'entrevue du directeur général de XYZ

Guide d'entrevue du directeur général

Question 1.

Avez-vous travaillé pour plusieurs entreprises de construction? Si oui, lesquelles et combien de temps environ?

Question 2.

Quelles sont les responsabilités liées à votre poste aujourd'hui?

Question 3.

À quoi peut ressembler une de vos semaines de travail typiques?

Question 4.

Quels sont les défis auxquels vous devez faire face?

Question 5.

Quelles sont les particularités liées à votre environnement d'affaires (trottoirs et bordures)?

Question 6.

Selon vous, quels seraient les facteurs de réussite d'une entreprise dans votre domaine?

Question 7.

Comment et pourquoi êtes-vous devenu directeur?

Question 8.

- a) Qu'aimez-vous le plus de votre poste actuel?
- b) Qu'est-ce que vous détestez le plus?

Question 9.

Quels seraient, selon vous, le/les meilleurs moyens d'apprentissages pour arriver à un poste de gestionnaire tel que le vôtre dans ce secteur?

Question 10.

Dans ce secteur, qu'est-ce qui fait la différence entre un bon gestionnaire et un moins bon gestionnaire.

Annexe D : Guide d'entrevue haut fonctionnaire CCQ

Question 1.

Depuis combien de temps êtes-vous en poste à la CCQ?

Question 2.

Comment pourriez-vous décrire le milieu de la construction lors de votre entrée en fonction?

Comment décrieriez-vous ce milieu aujourd'hui?

Question 3.

Quels sont les plus grands défis auxquels l'industrie doit faire face aujourd'hui? Quels seront ceux de demain?

Question 4.

Le thème de la collusion et de la corruption au sein de l'industrie a été incontournable ces dernières années. Est-ce que la CCQ était outillée pour faire face à ce problème et qu'en est-il aujourd'hui?

Question 5.

Quelle(s) valeur(s) représenterai(ent) le mieux les acteurs de l'industrie parmi les suivantes et pourquoi?

- a) Créativité b) Passion c) Plaisir d) Pouvoir e) Sécurité
f) Conformité g) Tradition h) Honnêteté I) Justice J) Autre

Question 6.

a) Savez-vous comment a évolué le nombre de travailleurs sans cartes de compétences depuis les mesures que vous avez mises en place pour remédier à ce problème?

b) Croyez-vous que les entrepreneurs soient moins à l'aise à recruter ces personnes? Était-ce une pratique courante par le passé?

Question 7.

À votre connaissance, existe-t-il d'autres endroits dans le monde ayant un organisme ressemblant à la CCQ?

Question 8.

À vos yeux, est-ce que le secteur de la construction est ouvert ou réfractaire au changement?

Question 9.

En quelques mots, comment qualifieriez-vous la culture régnant dans l'industrie et plus spécifiquement (si possible), au sein du secteur du génie civil?

Annexe E : fiche d'évaluation des employés

Tableau 13 : Fiche d'évaluation des employés

		Potentiel de l'employé			Compétences de l'employé				
		Fort potentiel	Potentiel moyen	Potentiel faible	Nul	À améliorer	Bonne	Très bonne	Parfaite
		3	2	1	1	2	3	4	5
Nom de l'employé : _____									
Poste : _____									
Nom de l'évaluateur : _____									
Date de l'évaluation : __/__/____									
1. Aptitudes liées au coffrage									
Capacité à masser	C1								
Capacité à étendre	C1								
Capacité à coffrer l'avant	C3								
Capacité à coffrer l'arrière	C2								
Connaissance liée à la lecture de piquet d'arpentage	C3								
Capacité liée à la pose des cordes d'enlèvement	C3								
Capacité à prendre des initiatives pour améliorer les opérations de coffrage	C+								
2. Aptitudes hors coffrage									
Etendre la pierre	C1								
Pose de joints	C1								
3. Aptitudes liées à la coulée									
Capacité à contrôle de la dalle et de la bétonnière	C1								
Capacité à étaler le béton (le râteau)	C1								
Capacité à "fouler" et placer le béton (la pelle/vibrateur)	C1								
Capacité à passer le derby	C2								
Capacité à flatter le béton (cimentiers)	C3								
Capacité à passer le fer de finition	C1								
Capacité à passer le fer de centre	C1								
Capacité à faire les lignes d'aveugle	C2								
Capacité à poser des plaques de traverse	C2								
Capacité à supporter ses collègues lorsque sa tâche sur la coulée est accomplie	C+								
4. Aptitudes physiques									
Capacité à soulever des charges (formes, pines, etc)	C1								
5. Aptitudes de leadership									
Motive ses collègues	C+								
Source d'information pour ses collègues (pédagogue)	C+								
Capacité d'initiative	C+								
Dévouement pour l'entreprise	C+								
6. Aptitudes d'apprentissage									
Résolution de problèmes	C+								
Confiance en soi	C+								
Totale évaluation de la connaissance									
Commentaire général sur l'employé :									
Signature du contremaître :									

Annexe F : Tableau de codage schwartzien

Tableau 14 : Illustration de la liste de codage

Valeurs	Items associés	Code
Autonomie	<i>Créativité, liberté, choisissant ses propres buts, curieux, indépendant, amour-propre</i>	Auto.
Stimulation	<i>Vie variée, une vie passionnante, intrépide</i>	Stim.
Hédonisme	<i>Plaisir, aimant la vie, se faire plaisir</i>	Héd.
Réussite	<i>Ambitieux, ayant du succès, capable, ayant de l'influence, reconnaissance</i>	Réu.
Pouvoir	<i>Autorité, richesse, pouvoir social, reconnaissance</i>	Pouv.
Sécurité	<i>Ordre social, sécurité familiale, sécurité nationale, propre, réciprocité des services rendus</i>	Sécu.
Conformité	<i>Obéissant, autodiscipliné, politesse, honorant ses parents et les anciens</i>	Confo.
Tradition	<i>Respect de la tradition, humble, religieux, acceptant ma part dans la vie</i>	Trad.
Bienveillance	<i>Secourable, honnête, indulgent, responsable, loyal, amitié vraie, amour adulte, sentiment d'appartenance</i>	Bien.
Universalisme	<i>Large d'esprit, justice sociale, égalité, un monde en paix, un monde de beauté, unité avec la nature, sagesse, protégeant l'environnement</i>	Univ.